

Master of Public Governance

- et studie af lederudvikling i Aalborg Kommune

Lise L. Gregersen

Elin M. Zachariasen

Vejleder: Henning Jørgensen



Aalborg Universitet – Politik og Administration 2012

Speciale

Abstract

During the past three decades there has been a general increased focus on leadership as a tool to improve efficiency and better jobs. In Denmark this tendency has resolved in concrete policies and agreements between the negotiating parties on the labour market regarding development of competences among public leaders. The Leadership Reform, "competent, professional, and visible leaders" is one of the reforms, that goes under the heading *Kvalitetsreformen*. The *Kvalitetsreform*, which is from 2007, was a result of an agenda by the former Prime Minister, Anders Fogh Rasmussen, and the previous Government to improve the quality of the public sector. The purpose of the Leadership Reform was to give public leaders access to leadership programs of high quality. Therefore, a master's degree in public governance (Master of Public Governance) was created and offered to public leaders across the state, regions, and municipalities.

Thus the initiative equates professional leadership and one particular program. Since the concept "good leadership" combined with the diversity of public leaders can be defined as being abstract, the authors find it interesting to identify whether it is possible to operate with one unique association between the perception of need and a specific initiative. This wonder leads to a problem formulation, where the authors, in this thesis, on the basis of Master of Public Governance and Aalborg Municipality as case, focus on leadership development. More precisely, the authors focus on the rationalizations of different actors – based on the perspective; *what works for whom, when and under what circumstances*.

To do this, the authors initially employ a perspective based upon *different levels of reflection*, to analyse how the context, in which the actors act, affects the perception of need, "good leadership" etc.. Secondly by using theory of motivation and transfer (between theory and practice), the authors identify significant circumstances related to the phrase; *what works for whom –and why?* The analytical structure is based upon a COM figuration, which include the sub elements; *context, mechanism* and *outcome* in the analysis.

The analysis is based on twelve interviews with representatives from the civil, the municipality and the concrete organization, which all can be placed in respectively an *overall practical level* or a *context-related practical level*.

Titelblad

Titel:	Master of Public Governance – et studie af lederudvikling i Aalborg Kommune
Problemformulering:	Hvordan harmonerer den problemforståelse, der ligger bag oprettelsen af, og tilbuddet om, Master of Public Governance med den problemforståelse, der er blandt de ledere i Aalborg Kommune, som er påbegyndt MPG – og hvordan kan eventuelle forskelle forklares?
Gruppe:	3
Afleveringsdato:	Fredag den 29/06 2012
Universitet:	Aalborg Universitet, Fibigerstræde 3 - 9220 Aalborg
Opgavetype:	Speciale
Vejleder:	Henning Jørgensen

Lise Løth Gregersen

Elin M. Zachariasen

Indholdsfortegnelse

Abstract.....	I
Titelblad.....	III
Indholdsfortegnelse	V
1 Indledning.....	1
2 Problemfelt	2
2.1 Modernisering og ledelse i den offentlige sektor.....	2
2.2 Human Ressource Management-bølgen – og aktuelle ledelsestendenser.....	3
2.3 De kommunale lederes udfordringer – påvirkninger fra kommunalreformen.....	5
2.4 Ledelse som profession og øget fokus på uddannelse af ledere	6
2.4.1 Fokus på kompetenceudvikling på aftaleområdet	7
2.5 Master of Public Governance	9
2.6 Ledelsesudvikling i Aalborg Kommune	10
2.6.1 MPG uddannelsen blandt ledere i Aalborg Kommune.....	11
2.7 Refleksionsniveauer	13
2.8 Antagelser	14
2.9 Problemformulering.....	15
2.9.1 Uddybning af problemformulering.....	15
3 Teoriafsnit.....	18
3.1 Evaluering som metode – muligheder og begrænsninger.....	18
3.1.1 Komponenter i evalueringsmodeller	18
3.1.2 Realistisk evaluering	19
3.1.3 Programteori som undersøgelsesstruktur	20
3.2 Perspektiver i programteorien.....	22
3.3 Styringsparadigmer i den offentlige sektor.....	23
3.3.1 Det professionelle paradigme	24

3.3.2	Det bureaukratiske paradigme	25
3.3.3	NPM– paradigmet – NPM marked og NPM kontrakt	26
3.3.4	Det humanistiske paradigme	28
3.3.5	Det relationelle paradigme.	29
3.3.6	Operationalisering af paradigmer til fokuspunkter i interviewguide.	31
3.4	Motivation	32
3.4.1	Anerkendelse og selvrealisering	32
3.4.2	Trivsel i jobbet	33
3.4.3	Forventning om effekt.....	35
3.4.4	Operationalisering af motivation til fokuspunkter i interviewguide.	35
3.5	Transfer	37
3.5.1	Anvendelseskonteksten.....	39
3.5.2	Operationalisering af transfer til fokuspunkter i interviewguiden	39
4	Analytiske overvejelser	42
4.1	Aalborg Kommune som case	42
4.2	Aktører og niveauer.....	46
4.3	Udvælgelse af informanter	47
4.3.1	Overordnede aktører.	47
4.3.2	Ledere i Aalborg Kommune	48
4.4	Interviewmetode	54
4.5	Analysens opbygning	55
5	Analyse – overordnede aktører	57
5.1	Moderniseringsstyrelsen.....	57
5.1.1	Den offentlige leders udfordringer – sameksistens kontra krydspres?	57
5.1.2	Målgruppen	58
5.1.3	Master of Public Governance - aktivitet	59

5.1.4	Virksomme mekanismer og moderatorer	60
5.1.5	Mål og delmål	61
5.2	HR og Arbejdsmiljø – Aalborg Kommune (HR-afdelingen).	62
5.2.1	Den kommunale leders udfordringer	63
5.2.2	Målgruppen.....	64
5.2.3	Master of Public Governance – aktivitet	65
5.2.4	Virksomme mekanismer og moderatorer	65
5.2.5	Mål og delmål	67
5.3	Personaleledelsesgruppen i Aalborg Kommune (PL-gruppen)	67
5.3.1	Den kommunale leders udfordringer	68
5.3.2	Målgruppen.....	69
5.3.3	Master of Public Governance – Aktivitet	70
5.3.4	Virksomme mekanismer og moderatorer	71
5.3.5	Mål og delmål	72
5.4	Opsamling overordnede aktører.....	72
5.5	Analyse – Ledere, der stadig er aktive på uddannelsen	74
5.5.1	Informanternes beskrivelser af udfordringer	74
5.5.2	Målgruppen.....	79
5.5.3	Master of Public Governance - Aktivitet.....	83
5.5.4	Virksomme mekanismer og moderatorer	86
5.5.5	Mål og delmål	92
5.6	Analyse – ledere, der er stoppet på MPG	93
5.6.1	Informanternes beskrivelser af udfordringer	94
5.6.2	Målgruppe.....	95
5.6.3	Master of Public Governance –Aaktivitet	97
5.6.4	Virksomme mekanismer og moderatorer	99

5.6.5	Mål og delmål	102
6	Konklusion	105
7	Referencer	111
8	Bilagsoversigt.....	117

1 Indledning

"God eller dårlig ledelse er helt afgørende for, om en offentlig arbejdsplads fungerer og for, om borgerne får god service" (Kvalitetsreformen, 2007a:84).

Ovenstående citat stammer fra indledningen til "Ledelsesreformen - kompetente, professionelle og synlige ledere", som udgør én af de, i alt, otte reformer, der samlet går under overskriften *Kvalitetsreformen*, hvor Fogh-regeringen tilbage i 2007, med 180 konkrete initiativer, ønskede at lægge rammen for høj kvalitet i den offentlige service.

Regeringens strategi, med Ledelsesreformen, var bl.a., at ledere i den offentlige sektor skulle have ret til en lederuddannelse af høj kvalitet. Et af initiativerne, som denne strategi konkret udmøntes i, var oprettelsen og udbuddet af en ny fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse - Master of Public Governance (Kvalitetsreformen, 2007a:88). Hermed blev der, på politisk niveau, draget nogle paralleller mellem kompetente, professionelle og synlige ledere - og en konkret lederuddannelse for ledere i den offentlige sektor. Med udgangspunkt i, at *professionel ledelse*, *kompetente ledere* og *"god ledelse"* er relativt abstrakte begreber - samtidig med, at "ledere i den offentlige sektor" indeholder flere ledelsesniveauer/-områder, rejses spørgsmålet derfor om, hvorvidt der generelt kan tales om entydig sammenhæng mellem forestillinger om behov og det konkrete initiativ.

I dette speciale sætter vi derfor, med afsæt i Master of Public Governance-uddannelsen og Aalborg Kommune som case, fokus på ledelsesudvikling – herunder forskellige aktørers forestillinger om, hvad der virker for hvem, hvornår og under hvilke forudsætninger, når en uddannelse som Master of Public Governance, i praksis, skal indgå i den proces, hvormed "god ledelse" skal realiseres i den offentlige sektor.

2 Problemfelt

I problemfeltet indføres læseren i rammerne i, og omkring, specialet. Det vil sige lige fra den kontekst, problemstillingen indføres i, tankerne omkring specialets samfundsmæssige sammenhæng og relevans, til den konkrete problemformulering, som tager udgangspunkt i.

Formålet med problemfeltet er dermed, at give læseren et billede af udviklingen på ledelsesområdet i den offentlige sektor; herunder det øgede fokus på – og forventning til, kompetenceudvikling af offentlige ledere, aktuelle ledelsestendenser og aktuelle italesatte ledelsesudfordringer. Dertil kommer en beskrivelse Master of Public Governance (MPG) samt en præsentation af Aalborg Kommune som case¹.

2.1 Modernisering og ledelse i den offentlige sektor

De ledelses- og forvaltningsmæssige tendenser, der i dag ses i den offentlige sektor – og som dermed også udgør den kontekst, Master of Public Governance-uddannelsen indgår i, kan sættes i relation til tre foregående regeringsperioder/moderniseringsbølger.

Schlüter-regeringens fokus i 80'erne var *moderniseringsprogrammet*, som indholdsmæssigt rummede regelforenkling, økonomisk genopretning og indførelse af nye ledelsesprincipper. Nyrup-regeringen fokuserede i 90'erne, med *nyt syn på den offentlige sektor*, på ledelse, personalepolitik og resultatstyringsmodeller. Fogh-regeringen lagde i 00'erne, gennem *med borgeren ved roret*, sit fokus på at give den enkelte borger mulighed for valgfrihed, større fokus på implementering af e-government samt en styrkelse af den offentlige topledelse (Ejersbo & Greve, 2008:31-68).

Således havde ledelse af den offentlige sektor altså været et gennemgående emne i de tre regeringsperioder op til Kvalitetsreformen. Udviklingen i ovenstående moderniseringsbølger kan sammenkobles til det, flere forskere definerer som en global ledelsesrevolution af den offentlige – kendetegnet ved strukturelle, processuelle og kulturelle reformer. Fællesnævneren for de mange reformer – og dermed den nye offentlige ledelse, er blevet karakteriseret ved begrebet New Public Management (NPM). Et begreb, der er inspireret af den private sektor, og som

¹ En udførlig behandling af anvendelsen af Aalborg Kommune som case forefindes i afsnit 4.1.

idemæssigt overføres til den offentlige sektors tilrettelæggelse og forestillinger om ”god ledelse” (Ejersbo & Greve, 2008:69).

NPM bygger overordnet på to strømninger – henholdsvis på økonomisk-institutionel teori og på ledelsesteori. Hvor det *økonomiske-institutionelle* teoretiske grundlag har sin baggrund i markedsorienteringen, med begrundet rationale ud fra økonomiske ræsonnementer og styringsperspektiver (Klausen, 2001:27 & Greve, 2009:99-105), så fokuserer *ledelsesteorien* på de menneskelige ressourcer, og på styringen deraf (Greve, 2009:105-107).

Moderniseringsbølgenes voksende fokus på effektiviseringsforbedringer har medført, at præstationsmålinger og resultatorienteret ledelse er slået igennem som legitime styringsredskaber. Dette ses i den måde, hvormed fokus skifter fra inputorienteret rationalisering til fokus på outcome – altså *value for money* i den offentlige sektor (Vanebo, 2001:168-170). Redskaber såsom målstyring, balanced scorecard, benchmarking, kontraktstyring og kvalitetsmålinger fremstår som institutionaliserede opskrifter på, hvordan en organisation bør styres (Vanebo, 2001:176-177 & Greve, 2009:85-86). Ledelsesteorien møder dog den udfordring, at effekten af tiltag kan være svær at måle (Greve, 2009:105).

2.2 Human Ressource Management-bølgen – og aktuelle ledelsestendenser

Inden for ledelsesteori, er der i nyere tid, sket et skifte fra udelukkende at iagttage den formelle del af organisationen, altså direktører og topchefer, til at betragte ledelse som en samlet aktivitet, der berører alle i organisationen (Greve, 2009:105). I den tidligere ledelsesteori herskede der en forestilling om, at medarbejdernes arbejdsgange kunne måles og vejes - og ad den vej effektiviseres. Denne forestilling var dybt forbundet med Frederick W. Taylor (i Greve, 2009:105), som havde sin storhedstid under industrialiseringen. Han betragtede sin ledelsesteori, *taylorisme* eller *scientific management*, som værende videnskabelig. Problembeskrivelsen i *videnskabelig ledelse* er, at arbejde udføres irrationelt – altså, at aktører ikke er i stand til at tilrettelægge og planlægge egne arbejdsopgaver. Det centrale argument dertil er, at opdeling og måling skaber perfekte arbejdsprocesser.

Senere rettes fokus mod organisationens medarbejderressourcer - Human Resources (HR). Dette fokus tager afstand fra strukturtænkningen, og påpeger i stedet, at den måde, hvorpå medarbejdere opfatter hinanden, også kan skabe forandring²². Inden for HR ændres ledelsens rolle dermed til at være guidende for medarbejderne, i form af at opstille og anvende mål, som udnytter medarbejdernes potentialer fuldt ud. Inden for nyere ledelsesteori ses problemet som værende, at organisationernes strukturer er formelle, kvaliteten for svingende, og at der er et alt for stort fokus på topledernes ansvar. De dertilhørende argumenter er, at menneskelige ressourcer er vigtige, at normer og værdier holder sammen på organisationen, og at kvalitet eksisterer i alle organisationens niveauer (Greve, 2009:105-107).

I forhold til nyere ledelsesteori, forefindes der flere ledelsestendenser, der er højaktuelle og meget brugte i nutidig ledelse, og som kan ses som repræsentanter for en aktuel ledelsesdiskurs, der afspejler *god ledelse* i nyere tid. I henhold til HRM-bølgen arbejdes der primært med forandringsledelse og værdibaseret ledelse. Ledelsesformer, som kan betragtes som værende den *bløde del af HR* – velvidende at dette blot er midlet (processen/redskabet), der leder til målet – målopfyldelse, hvilket kan betragtes som *hård HR*. Forandringsledelse og værdibaseret ledelse kan på mange måder ses som to sammenhængende tilgange, idet pointen langt hen ad vejen går på, *strategisk*, at forandre gennem værdier.

Forandringsledelse beskæftiger sig med områder, som alle omhandler, måden hvorpå man ser mennesker (profession, faglighed, kompetencer), større åbenhed i de enkelte jobs, mere uformel kommunikation samt mindre formelle strukturer (Hildebrandt & Brandi, 2005:15-16). De vigtigste opgaver er at italesætte forandringer, og dertil være opsøgende gennem udsyn, visioner, nytænkning og kreative processer (Hildebrandt & Brandi, 2005:19-20). Essensen i værdibaseret ledelse er at kommunikere organisationens værdier og etiske ståsted ud til de berørte aktører, at ruste medarbejderne til at kunne handle selv og at "lede bagfra" (Beyer, 2010:62). Dermed ses dette som et ledelsesmæssigt værktøj til at sikre

²² De berømte Hawthorne-studier påviste nemlig, at netop de menneskelige ressourcer kan være vejen til fremgang (Greve, 2009:106).

helhed og fælles retning i beslutningerne, idet både organisation, ledere, medarbejdere osv., gennem værdier, får et fælles ståsted (Beyer, 2010:22-23).

Hermed opereres der, i nyere ledelsesteori, i høj grad med målsætninger, da mål og værdier (forandring) hænger sammen. Målene angiver, i hvilken retning organisationen skal arbejde, mens værdierne bestemmer, hvordan organisationen bevæger sig derhen. Dette med den overbevisning, at det ikke er ligegyldigt, hvordan målene nås (Beyer, 2010:102). Fælles for HRM-bølgen - herunder forandringsledelse og værdibaseret ledelse - er, at der er fokus på menneskelige ressourcer og potentialer, organisatorisk kommunikation samt uddelegering af det daglige ansvar, således at der, i organisationen, skabes en mere flad struktur. Denne forståelse af *god ledelse*, er muligvis blot én af mange, men den er uden tvivl at finde på listen over krav, der er til offentlige ledere i dag.

2.3 De kommunale lederes udfordringer – påvirkninger fra kommunalreformen

Ifølge Annemette Digmann (2004), står den offentlige sektor over for gigantiske tilpasninger i fremtiden, som kræver ekstra meget af den offentlige leder. Det betyder, at den offentlige leder tvinges til at reflektere over sit lederskab og lave bevidste prioriteringer. Ledelse er et erhverv, der skal udføres hver dag, og Digmanns pointe er, at lederen skal gøre en aktiv, og bevidst indsats for at udfylde lederrollen (Digmann, 2004:13-19).

At sige, at det øgede fokus på aktiv ledelse/strategisk ledelse er en direkte afledt effekt af kommunalreformen, ville være forkert, men kommunalreformen har givet vis haft indflydelse derpå. Med kommunalreformen, som blev vedtaget i 2005, blev der bl.a. lavet en omfordeling af opgaverne mellem stat og kommuner, samtidig med, at antallet af kommuner blev stærkt reduceret. Dette medførte større enheder, som skulle løse et bredere omfang af opgaver – med andre ord, færre ledere skulle lede større enheder med endnu større krav og forventninger (Torfing, 2008:14). Forventningerne om en bedre og mere resultatorienteret opgaveløsning, blev i forbindelse med kommunalreformen betragtet som en strategisk ledelsesopgave, hvor det ikke var nok at administrere lovmæssigt, rationelt og planmæssigt, men administrere på en måde, hvorpå der til stadighed udvikles og forandres for at skabe nye, bedre og billigere resultater. Udfordringen ved at lede efter

kommunalreformens ikrafttrædelse, er, gennem strategisk ledelse, at lede selve forandringsprocessen og at drage nytte af de nye stordriftsfordele – samt dertil skabe en ny sammenhængende organisation med fælles værdier, målsætning osv. (Torfing, 2008:16-18).

Hvor det er politikerne, der sætter de overordnede politiske målsætninger samt de økonomiske rammer, er det altså den kommunale topledelse, der har til opgave at skabe rummet og muligheden for, at selvstændige enheder, med decentral ledelse, effektivt kan realisere de overordnede målsætninger (Torfing 2008:15).

2.4 Ledelse som profession og øget fokus på uddannelse af ledere

Af trepartsaftalen mellem Regering, Danske Regioner, KL og LO fra 2007 (Kvalitetsreformen 2007c) fremgår det, at uddannelse af ledere er vigtig på alle niveauer. Det begrundes med, at de udfordringer som den offentlige sektor i dag konfronteres med, stiller store krav til de offentlige lederes evne til at løfte den faglige personalemæssige- og strategiske opgave. Disse krav er tæt knyttet til forventningen om kvalitet og effektivitet i det offentlige, idet *”det er afgørende, at ledere formår at motivere og anerkende medarbejderne og derigennem udvikle og udfolde medarbejdernes ressourcer optimalt til gavn for opgavevaretagelsen”* (Kvalitetsreformen 2007c:8). Dertil kommer, at *”Ledere i den offentlige sektor står over for udfordringer, som stiller store krav til deres evne til at løfte den faglige, den personalemæssige og den strategiske ledelsesopgave”* (Kvalitetsreformen 2007c:8). Dermed lægges der op til, at ledere, på alle niveauer, ikke blot har brug for fagspecifik viden for at udføre ledelsesopgaven optimalt, men at ledelse, som særskilt fag, også forudsætter nogle givne ledelseskvalifikationer³. Denne betragtning kan knyttes til en højaktuel- og stadig igangværende, diskussion af fagledere kontra generalistledere.

Som Karina Sehested (2005), Ph.d. i offentlig forvaltning, fremlægger i artiklen *”Ledere mellem profession, management og demokrati”*, så har man gennemgået en udvikling, hvor man, for år tilbage, så stor værdi i de fagprofessionelle ledere, da

³ **Kvalifikationer** er at forstå som de kompetencer, der er påkrævet i en given arbejdssammenhæng, hvor **kompetencer** således er den mere brede definition, bestående af en persons kundskaber, færdigheder, erfaringer, kontakter, personlige færdigheder og attituder m.m. (Jørgensen, 2001:152-173).

deres faglige viden skabte respekt blandt medarbejderne ud fra en forståelse af, "at man gerne ville ledes af sin egne". Denne forståelse er dog blevet udfordret, grundet de øgede krav til offentlig ledelse (Sehested, 2005:2). Diskussionen af, om det offentlige skal ledes af fagledere eller generalistledere, er som sagt stadig både aktuel og nuanceret. Generelt anerkendes det, at den fagspecifikke viden har stor værdi i sig selv, men at den ledelsesmæssige strategiske forståelse er nødvendig for at løse opgaven optimalt. I den forbindelse tales der om den hybride ledermodel, hvor fagledere opnår lederkompetencer gennem efteruddannelse (Sehested, 2005:3).

Kurt Klaudi Klausen (2003), leder af Master of Public Governance-uddannelsen ved Syddansk Universitet, påpeger, at det kræver professionel ledelse og gode lederuddannelser at varetage en lederrolle i det offentlige - som ifølge ham omfatter både faglig ledelse, men også udførelse af forandringsledelse og organisationsudvikling. Han mener ikke, at den bedste leder er generalist, men derimod en fagleder, som har opnået ledelseskompetencer gennem kvalificerede lederuddannelser. Det skyldes, at det er medarbejderne, der skal udføre det fagprofessionelle arbejde på frontniveau, mens lederen skal træffe overordnede strategiske beslutninger og tilrettelægge arbejdet, så de optimale betingelser er til stede. Dette kræver kvalifikationer, som gør, at ledelse skal betragtes som en profession. *"Som det er i dag, kan enhver kalde sig leder, selv om man har et stort ansvar for både mennesker og økonomi. Det mener jeg er et problem. Det er nødvendigt at stille krav til de redskaber og egenskaber, som man skal kunne beherske som leder. Ledelse er en profession på lige fod med det, at være lærer, pædagog, sygeplejerske, jurist, ingeniør osv."* (Klausen, 2003:1).

For at ledere kan udøve professionel ledelse, forudsætter det selvfølgelig, at de besidder de rette kvalifikationer og kompetencer. I nedenstående afsnit skitseres kort, hvordan der på aftaleområdet, gennem tiden, er sat gradvist mere og mere fokus på ledelse i offentlige organisationer.

2.4.1 Fokus på kompetenceudvikling på aftaleområdet

Fra starten af 1990'erne indarbejdes begreberne *kompetence* og *kompetenceudvikling* systematisk, gennem aftaler med lønmodtagerorganisationer, på det offentlige område. I de første aftaler var der dog primært fokus på

medarbejdernes kompetenceudvikling. Dette skal ses i lyset af, at kompetenceudvikling i 1991 og 1993 primært fungerede som en beskyttelse af og kompensation for medarbejdere, der blev ramt af den igangværende omstilling af den offentlige sektor (Retsinformation, CIR 133 & CIR 95). I 1995 ændres denne opfattelse af kompetenceudvikling, således at der blev fokuseret på, hvordan en øget kompetenceudvikling motiverede medarbejdere til at udvise øget engagement og effektivitet. Denne ændring i opfattelsen af formålet med kompetenceudvikling slås fast i 1997, da kompetenceudviklingen blev et vigtigt redskab til at imødekomme den offentlige sektors udfordringer, og de menneskelige ressourcer blev derved et centralt aktiv i denne proces (Retsinformation, CIR 6471 & CIR 117). Derved forventedes det, at kompetenceudviklingen ville bidrage både til at imødekomme de enkelte institutioners effektivitets- og kvalitetsmål, samt at institutionerne kunne leve op til de ansattes voksende krav om attraktive arbejdspladser. Den første deciderede aftale om *systematisk kompetenceudvikling* på statens område kom i 1999 (Retsinformation, CIR 112), samtidigt med, at der blev taget initiativ til at oprette Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling i 2000 (Retsinformation, CIR 113). En afgørende ændring, der skete på aftaleområdet i starten af 00'erne, var, at overenskomstparterne forpligtede både *ledelse* og *medarbejdere* til at anvende kompetenceudvikling systematisk. Samtidig blev det påpeget, at de centrale barrierer for at nå målet med kompetenceudvikling, for de højtuddannedes vedkommende, hovedsageligt var mangel på tid og penge, mens det for de kort og mellemuddannede var manglende opbakning fra ledelsen. Af denne grund blev ledelsen, i kompetencepakken fra 2002, af aftaleparterne, fremhævet som et særligt indsatsområde, hvor der skulle sættes ekstra ressourcer ind, således at lederne på sigt kunne se værdien i kompetenceudvikling og skabe forståelse af "den gode ledelse" (Retsinformation, CIR 9625). Denne udvikling inden for kompetenceudvikling, på det offentlige område, fortsatte intensivt op gennem resten af 00'erne - og frem til den seneste aftale fra 2011.

I perioden fra 1990'erne frem til i dag, kan der påvises et skift i formålet med, og i forståelsen af, kompetenceudvikling på aftaleområdet. Dette skyldes, at udviklingen af den offentlige sektor tager afsæt i udvikling af de *menneskelige ressourcer*. Dette samtidig med, at *ledelsen* får en meget central rolle, således at kompetenceudvikling

af ledelse, ses som en afgørende faktor for, hvorvidt kompetenceudvikling, som strategi for udvikling af den offentlige sektor, kan lykkes.

Det voksende fokus på ledelsens rolle, afspejles også i trepartsforhandlingerne fra 2007, hvor Regeringen, KL, Danske Regioner og FTF den 1. juli 2007 blev enige om en række initiativer, der blandt andet havde til formål at skabe bedre rammer for ledere og medarbejdere i den offentlige sektor (Kvalitetsreformen, 2007b). Flere af initiativerne har gennemgående det tilfælles, at de fokuserer på at kompetenceudvikle forskellige faggrupper i den offentlige sektor – lige fra pædagoger, lærere, socialrådgivere og ledere. I forhold til sidstnævnte tilkendes det, at bl.a. offentlige institutionsledere og afdelingsledere, med ledelse som fagfunktion, skal have ret til at gennemføre en lederuddannelse på diplomniveau (Kvalitetsreformen, 2007b:4). Forud for ovenstående, blev der den 17. juni 2007 indgået en lignende aftale med LO og AC, om bl.a. at styrke den offentlige topledelse, ved at udbyde en ny fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse (MPG) (Kvalitetsreformen, 2007c:9).

2.5 Master of Public Governance

Master of Public Governance blev, som sagt, udviklet i kølvandet af trepartsaftalen. For at ”skyde” uddannelsen i gang, blev der oprettet en refusionspulje på 75 mio. kr. i perioden 2008-2011, hvor størstedelen af midlerne var øremærket kommunerne (Kvalitetsreformen 2007c:9)⁴. Dette betyder, at kommunerne kan få ca. halvdelen af udgifterne, til de deltagende ledere, refunderet i henhold til reglerne for den samlede pulje på finansloven. De uddannelsesinstitutioner, der udbyder MPG, deles op i henholdsvis et Vest-konsortium - bestående af Syddansk Universitet og Aarhus Universitet og et Øst-konsortium – bestående af Københavns Universitet og Copenhagen Business School og Aalborg Universitet (Moderniseringsstyrelsen, 2012b:Udvikling og Ledelse).

Adgangskravene til uddannelsen er, at vedkommende er leder med mindst tre års relevant ledelseserfaring, og har en relevant uddannelse på diplom-, bachelor- eller kandidatniveau. Uddannelsens formål blev oprindeligt beskrevet af

⁴ Refusionsperioden er siden blevet forlænget til også at gælde for hele 2012 (Bilag 4)

Personalestyrelsen⁵ således; ”*uddannelsen skal kvalificere, udvikle og udfordre den offentlige leder, således at denne bliver i stand til at udøve professionel ledelse under de særlige betingelser, der er i den offentlige sektor*” (Moderniseringsstyrelsen, 2012a:Nyheder). MPG skiller sig ud fra lignende uddannelser ved, at den er fleksibel. Den har nogle obligatoriske moduler, men ellers kan den sammensættes af den enkelte deltager i forhold til dennes arbejds-/interesseområde. Desuden kan deltagerne vælge, hvor intensivt uddannelsesforløbet skal være, da det er muligt at strække den over en periode på tre til seks år. Modulerne har til formål at give lederen både teoretisk indsigt i ledelsesfaget, samt at give lederen mulighed for at udvikle sit personlige lederskab (Moderniseringsstyrelsen, 2012a:Nyheder).

Indholdsmæssigt dækker modulerne fagområder såsom økonomi, administration, politologi og kommunikation⁶. Hvis man vælger at gennemføre hele uddannelsen, skal denne afsluttes med et Masterprojekt. Inden da, er det obligatorisk at gennemføre modulerne *ledelsesfagligt grundforløb* og *personligt udviklingsforløb*. MPG har et samlet omfang på 60 ECTS-point⁷.

2.6 Ledelsesudvikling i Aalborg Kommune

Efter kommunalreformen, har Aalborg Kommune status som landets tredje største kommune – med ca. 200.000 indbyggere og 18.000 ansatte (normeringer), samt et budget på 15 mia. kr. (Aalborg Kommune, 2012a:Om kommunen). Ledelse og ledelsesudvikling har, også i Aalborg Kommune, siden maj 2007 været udpeget til at være et centralt tema i kommunens strategiske udvikling frem mod en ” ... *værdibaseret personalepolitik og dermed også udvikling af attraktive arbejdspladser*” (Aalborg Kommune, 2009a:11).

I forhold til begrebet ”god ledelse”, opstilles der, i Aalborg Kommunes fælles ledelsesgrundlag, en idealleder, som er kompetent til at sikre effektivitet og faglig kvalitet i opgaveløsningen, og som formår at omsætte de overordnede visioner og

⁵ Personalestyrelsen hedder nu Moderniseringsstyrelsen

⁶ Der er en smule forskel på sammensætningen af uddannelsen i henholdsvis Vest- og Øst-konsortiet. Beskrivelsen i dette speciale, tager derfor afsæt i sammensætningen og beskrivelsen af MPG i Øst-konsortiet, da det er mest relevant, set i forhold til Aalborg Kommunes ledere.

⁷ Se bilag 3 for en mere udførlig skitsering af MPG-uddannelsens sammensætning

mål til praksis inden for de givne politiske- og økonomiske rammer. Udover at skulle kunne agere i denne politiske kontekst, skal "den gode leder" også være en moderne personaleleder, der formår at sætte fokus på arbejdsmiljø, trivsel, og som formår skabe inspirerende og attraktive arbejdspladser for sine medarbejdere (Aalborg Kommune, 2009a:4-10).

Aalborg Kommune arbejder med en vifte af ledelsesudviklingstiltag, der bygger på forestillingen om "*... at ledelse er et fag, der kræver uddannelse, træning og læring på linje med andre faglige discipliner*". I Aalborg Kommune arbejdes der med fem strategiske delområder omkring ledelse som fag. Der fokuseres henholdsvis på rekruttering, kompetenceudvikling, klimamåling, læringsrum og talentudvikling. Betydningen af de første to delområder giver lidt sig selv, mens betegnelsen "klimamåling" reelt kan oversættes til en medarbejderevaluering af lederen, og "læringsrum" og "talentudvikling" overordnet kan beskrives som forskellige former for netværks- og mentorordninger på tværs i kommunen (Aalborg Kommune, 2012b:Personale og ledelse).

Aalborg Kommune har fem ledelsesniveauer. Ifølge data fra Aalborg Kommune, var der i 2009 syv ledere på niveau 1 (direktører), 29 ledere på niveau 2 (chefer), 125 ledere på niveau 3 (områdechefer, kontorchefer, centerledere og afdelingsledere m.fl.), 307 ledere på niveau 4 (områdeledere, skoleledere, plejehjemsledere, afdelingsledere og teamledere m.fl.) og 395 ledere på niveau 5 (souschefer og stedfortrædere, viceskoleledere, DUS-fællesledere, dagplejeledere og afdelingsledere m.fl.), hvilket talte 863 ledere i alt (Aalborg Kommune, 2009b:5).

2.6.1 MPG-uddannelsen blandt ledere i Aalborg Kommune

I 2009 blev de øverste lederniveauer i Aalborg Kommune omfattet af, at de i henhold til trepartsaftalen fra 2007, kunne tage MPG. På tværs af kommunens forvaltninger har tilbuddet, rent praktisk, været kommunikeret forskelligt ud til lederne – nogle forvaltninger har informeret på interne ledelsesforum, mens andre forvaltninger ikke aktivt har informeret omkring tilbuddet⁸. I forhold til mere

⁸ Dette er ifølge de oplysninger, vi har fået, efter at vi telefonisk har været i kontakt med alle forvaltningerne i Aalborg Kommune, og bedt dem om at oplyse, hvordan de, i de konkrete forvaltninger, udvalgte, hvem der skulle have tilbuddet om MPG.

tværgående initiativer, kan det fremhæves, at kommunens PL-gruppe⁹ arrangerede et fælles informationsmøde med deltagelse af bl.a. repræsentanter fra Aalborg Universitet på Borgmesterens forvaltning.

Siden efteråret 2009, er 26 ledere fra Aalborg Kommune påbegyndt MPG-uddannelsen. Det aktive antal deltagere har, i perioden, været svingende - fire er fratrådt deres stilling i kommunen, mens andre har været passive nogle semestre – hvilket følger af uddannelsens fleksible struktur. De reelle tal for aktive deltagere, ser derfor således ud i perioden fra efteråret 2009 frem til forår 2012;

Tabel 1: Oversigt over deltagere fra Aalborg Kommune på MPG- uddannelsen i perioden 2009 til forår 2012

– E2009	4 deltagere fra Aalborg Kommune
– F2010	15 deltagere fra Aalborg Kommune
– E2010	19 deltagere fra Aalborg Kommune
– F2011	17 deltagere fra Aalborg Kommune
– E2011	11 deltagere fra Aalborg Kommune
– F2012	11 deltagere fra Aalborg Kommune

Kilde: Aalborg Kommune, HR og Arbejdsmiljø; Oversigten er udarbejdet på baggrund af skriftligt baggrundsmateriale udleveret til os i forbindelse med dette speciale.

Med forbehold for fratrædelser og passive studerende, ses der en tendens til, at antallet af ”aktive” ledere i Aalborg Kommune, er faldende. På blot et år – fra efteråret 2010 til efteråret 2012, er antallet af ledere, der skulle søges refusion til, reduceret fra 19 til 11.

Denne tendens medførte, at Aalborg Kommunes tværgående HR-afdeling var interesseret i at indgå i et specialesamarbejde med os, hvor vi fik relativt frie rammer til at fokusere nærmere på Master of Public Governance-uddannelsen blandt ledere i Aalborg Kommune.

⁹ PL-Gruppen; Tværgående gruppe i Aalborg Kommune, med fokus på personale og ledelse bestående af bl.a. personalecheferne fra de syv forvaltninger i kommunen og chefen for HR-afdelingen.

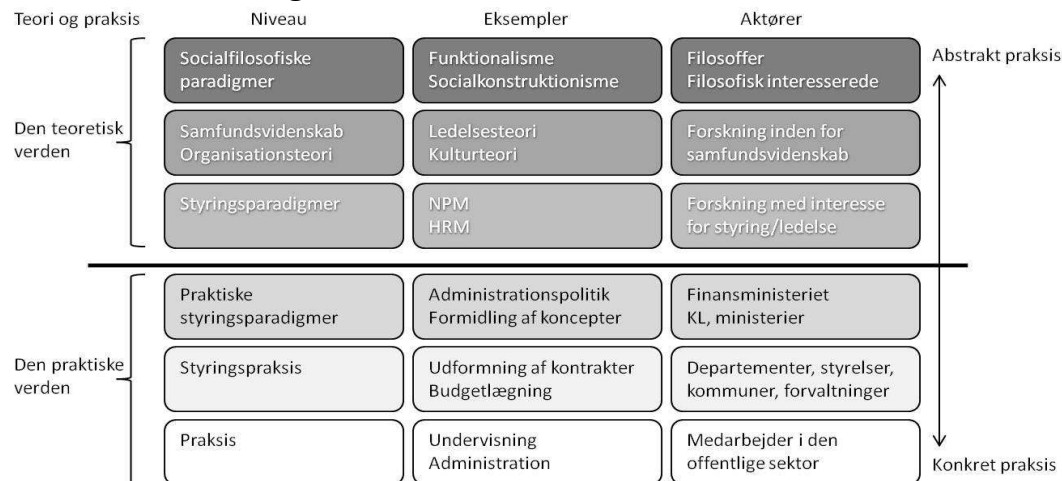
2.7 Refleksionsniveauer

Som vi tidligere har redegjort for, så har synet på ledelse ændret sig således, at ledelse i dag, på mange måder, opfattes som et individuelt fag, der kræver uddannelse, træning og læring på højde med andre faglige discipliner. Vi har således påvist, at der, teoretisk og forskningsmæssigt, har været en ”en global ledelsesrevolution” - lige fra Taylor’s *scientific management* over mod det mere anerkendende og personlige lederskab - med dertilhørende ”nye” ledelsesopskrifter. Vi har behandlet, hvordan ændringer i den offentlige sektor, fx gennem moderniseringsbølgerne og kommunalreformen, har sat nye krav til den offentlige leder, og hvordan der i aftaler mellem overordnede aktører som fx Finansministeriet, KL, m.fl., er indgået aftaler om konkrete uddannelser for ledere.

Udviklingen kan således ses i forhold til to faktorer, der er tæt forbundne, og som påvirker hinanden. For det *første*; i forhold til rammerne omkring den offentlige organisation/offentlige leder. Det vil sige de krav og forventninger, der er vokset frem under moderniseringen og kommunalreformen, såsom større organisering, kvalitet, effektivitet og nye styringsformer (et praktisk niveau). For det *andet*; i henhold til det eksisterende rationale, der er blandt centrale aktører omkring, hvad *god ledelse* er, og hvordan den skal realiseres – det vil sige de forestillinger, som ”god ledelse”, ledelseskompetencer og konkrete ledelsesredskaber bygger på (et abstrakt niveau).

Et bud på, hvordan man kan systematisere og reflektere over disse forskellige niveauer – og hvordan de spiller sammen, gives af Leon Lerborg (2010) i ”Styringsparadigmer i den offentlige sektor”. Her opdeles niveauerne nemlig i et abstrakt niveau, hvor ledelsesteorier og redskaber udvikles og vinder genhør i forskningens verden, og et praktisk niveau, hvor de abstrakte tanker omsættes til konkrete initiativer, aftaler og procedurer m.m..

Figur 1: Teoretiske (abstrakte) og praktiske refleksionsniveauer. Er vedlagt i A4 størrelse som bilag 10.



Kilde: Leon Lerborg, 2010:176

Som vist i figur 1, kan det praktiske niveau opdeles i yderlige tre niveauer, hvor det øverste er repræsenteret af aktører som Finansministeriet, KL m.fl.. Disse aktører påvirkes af, og henter inspiration fra, det abstrakte niveau, fx universiteterne, og udsender "koncepter" og konkrete initiativer, som siden hen skal implementeres i de enkelte departementer, styrelser og kommuner. Mellem de to nederste niveauer, på det praktiske niveau, står den enkelte leder. Det er her, de konkrete initiativer skal omsættes til "*god ledelse*" i den enkelte organisations kontekst – det er altså her, det abstrakte niveau i realiteten skal stå sin prøve i mødet med den praktiske virkelighed. Det er også her, at teoriernes, og de overordnede aktørers, problemforståelse om aktuelle ledelsesudfordringer - og deraf forestillede behov for udvikling af *ledelseskompetencer* - møder dagligdagen i vidt forskellige organisationer, og skal omsættes til *ledelseskvalifikationer*. Endeligt er det også her, at en del ledere i Aalborg Kommune, tilsyneladende, mister interessen for MPG, eller oplever barrierer, som får dem at falde fra.

2.8 Antagelser

Vores antagelse er **1)**, at der blandt de overordnede aktører, som står bag oprettelsen af og tilbuddet om Master of Public Governance-uddannelsen, vil kunne identificeres en *problemforståelse*, ud fra disse aktørers argumentation om en given sammenhæng mellem de udfordringer den offentlige leder står overfor, som kan løses/afhjælpes ved, at lederen gennemgår en uddannelsesproces (MPG). Samtidig antager vi **2)**, at de enkelte ledere også har en forestilling om disse sammenhænge –

en forestilling, som dog ikke nødvendigvis harmonerer med de overordnende aktørers forestilling, da lederne agerer i en anden mere kontekstnær praksis. Derfor er vores tese, at aktørerne, netop fordi de agerer på forskellige niveauer og i forskellige kontekster, vil have forskellige forestillinger om kausalsammenhænge mellem problem og løsning – hvorfor forklaringen på en formodentlig disharmoni kan skyldes aktørernes kontekst.

2.9 **Problemformulering**

Med afsæt i Aalborg Kommune som konkret case, finder vi det derfor interessant at undersøge følgende:

Hvordan harmonerer den problemforståelse, der ligger bag oprettelsen af, og tilbuddet om, Master of Public Governance med den problemforståelse, der er blandt de ledere i Aalborg Kommune, som er påbegyndt MPG – og hvordan kan eventuelle forskelle forklares?

2.9.1 ***Uddybning af problemformulering***

Med problemformuleringen, ”Hvordan harmonerer den problemforståelse, der ligger bag oprettelsen af, og tilbuddet om, Master of Public Governance med den problemforståelse, der er blandt de ledere i Aalborg Kommune, som er påbegyndt MPG – og hvordan kan eventuelle forskelle forklares?”, vil vi, overordnet, kombinere to elementer i besvarelsen.

Med problemformuleringens første led antages det, at på et overordnet (strategisk) plan, kan initiativet om at oprette, og tilbyde, MPG til en gruppe offentlige ledere, kan ses som resultatet af *forestillinger* om en given sammenhæng mellem initiativ, proces og effekt.

Derfor ønsker vi, gennem interviews med udvalgte overordnede aktører, at undersøge og klarlægge netop disse aktørers forestillinger om, og argumentation for, sammenhænge mellem ledergruppen/lederudfordringer, MPG-uddannelsen, barrierer/muligheder i uddannelsesprocessen, samt hvilken effekt MPG-uddannelsen forestilles at medføre.

Med problemformuleringens andet led, antager vi, at lederne ikke nødvendigvis deler de overordnende forestillinger – hvilket vi begrundet i, at det har været et vist frafald på uddannelsen. Derfor vil vi, også gennem interviews, bede udvalgte grupper, på lederniveau, om at beskrive deres forestillinger om sammenhænge. Ved at bruge termen ”hvordan”, åbner vi op for muligheden for forskellighed. Det vil sige, at der er plads til forskellige fortolkninger og meninger – både internt blandt de valgte ledere, men også på tværs af de overordnede strategiske aktører.

Anvendelsen af begrebet ”harmonerer” i problemformuleringen, lægger op til, at vi forudsætter, at der eksisterer forskellige forestillinger, og at der ikke er én rigtig løsning på et reelt eksisterende og indiskutabelt problem. Dette skyldes vores socialkonstruktivistiske afsæt. Det er således, gennem de involverede aktørers fortællinger og beskrivelser, vi ud fra udvalgte perspektiver¹⁰, definerer fx forestillinger om udfordringer og forestillinger om MPG som konkret initiativ. Det vil sige, at den måde, hvorpå sproget anvendes – både i vores interviewguide og i den producerede empiri, definerer den virkelighed, vi beskriver. Derfor er det nødvendigt at klarlægge, hvordan, og hvorfor, vi strukturerer begrebet ”problemforståelse”, da vi, ud fra denne struktur, opstiller undersøgelsens fokuselementer i forhold til aktørernes forestillinger om sammenhænge mellem aktør, initiativ, proces og effekt.

Formålet med dette speciale er ikke at producere beviser for, hvorvidt de overordnede forestillinger holder stik på lederniveau, eller at påvise indiskutable kausalsammenhænge. Derimod ønsker vi at klarlægge og dokumentere, hvordan og hvorfor, forskellige aktører beskriver problematikken, således at det kan bidrage til en dybere forståelse af eventuelle forskelle i den *viden*, forestillingerne om sammenhænge bygger på. Dette vil (forhåbentlig) give afsæt for yderlige refleksion og diskussion af, hvad det er for et problem, MPG skal løse - og eventuelt også løser, og hvilke barrierer der opleves i ledernes praktiske ”virkelighed”.

Med et socialkonstruktivistisk afsæt betyder det, at det vi kalder ”virkelighed”, ”sandt” og ”rigtigt”, er formet og fortolket af mennesket. Aktørernes virkelighed er med andre ord konstrueret, fordi vi som mennesker ikke erkender, forstår og erfarer

¹⁰ Der redegøres for de teoretiske perspektiver i afsnit 3.

vores omverden og virkelighed direkte, dvs. som den er ”i sig selv”, men erkender og forstår virkeligheden forskelligt, afhængig af hvornår og hvordan, vi iagttager den (Langergaard *et al*, 2007:104-105). Dette betyder, at både vores informanter, og vi som forskere, betragter fænomener med en optik, og uanset hvilket fænomen det drejer sig om, så kan bevidstheden vende og dreje det, og betragte fænomenet i forskellige afskygninger. Derved ”ser” vi ikke objektivt, men reducerer, med vores bevidsthed, kompleksiteten ved ”fænomenet”. Med denne reduktionen, vælger vi dermed også aspekter ved fænomenet fra. Alle former for erkendelse sker således via en optik eller en forståelsesramme, der ikke er medfødt, men er et resultat af den kultur og den historiske fortid, som vi, som mennesker, er en del af. Hertil kommer, at alle mennesker reproducerer viden og fortolkning af verden, i daglig interaktion med hinanden, hvorved vores opfattelse af virkelighed bliver diskursivt konstrueret. Socialkonstruktivisme interesserer sig derfor ikke for, hvordan tingene er ”i sig selv”, eller om de er ”i sig selv”¹¹, - målet er ikke at bevise, at strukturer, regularitet og fænomener eksisterer, men snarere at belyse, hvordan og hvorfor vi mennesker erfarer, forstår og beskriver dem på forskellige måder (Langergaard *et al.*, 2006:104-105, Buch-Hansen & Nielsen, 2007:83-85).

Eftersom vi ikke opfatter vores forestillinger om verden som objektivt sande - i betydningen uforanderlige og universelle – er det afgørende, at vi for læseren klarlægger og argumenterer for vores valg af teori/perspektiv og metode. Det skyldes, at det er ud fra disse, at vi reducerer kompleksiteten af den undersøgte problemstilling – og på baggrund deraf, konstruerer vores analyse og konklusion.

¹¹ Derved indtager vi et socialkonstruktivistisk ståsted, der kan betegnes som erkendelsesteoretisk konstruktivisme, idet vi fokuserer på, at vores viden om virkeligheden er en konstruktion - og ikke en ontologisk konstruktivisme, der er den yderlige position, der hævder, at selve virkeligheden er socialt konstrueret.

3 Teoriafsnit

I dette afsnit redegøres der først for hvordan - og hvorfor, vi har valgt at bruge den realistiske evaluerings *programteori* som overordnet struktur, til at reducere kompleksiteten ved begrebet ”problemforståelse”. Derudover diskuteres det, hvilke konsekvenser vores videnskabsteoretiske ståsted har, i forhold til at anvende en evalueringsmodel.

Vi vil argumentere for, hvordan vi, med anvendelse af programteori, skaber en undersøgelsesstruktur, der i udgangspunktet er ”tom”. Derefter klarlægger vi hvilke perspektiver, vi lægger ned over de enkelte dele i den, af os konstruerede, *forståelsesstruktur*. Det er nødvendigt, da det er gennem disse perspektiver, vi yderlige fokuserer på udvalgte aspekter i besvarelsen af vores problemformulering.

3.1 Evaluerings som metode – muligheder og begrænsninger

Hanne Kathrine Krogstrup, Dekan Aalborg Universitet, definerer evaluering som ”... *en systematisk, tilbageskuende og en fremadskuende vurdering af processer, præstationer og effekter i offentlig politik*” (Krogstrup, 2006:17), og opdeler overordnet evalueringsmodeller i tre kategorier – henholdsvis *processer*, *præstationer* og *effekter*. De tre evalueringskategorier har en tydelig strukturel kobling til den kendte policy-cyklus, hvor processen findes under implementeringsleddet, præstationerne under output og effekterne under outcome (Krogstrup, 2006:38).

3.1.1 *Komponenter i evalueringsmodeller*

Evalueringsmodeller kan indholdsmæssigt opdeles i fire komponenter; evalueringens genstandsfelt, evalueringens værdier, evalueringens afledte viden og evalueringens anvendelse. *Genstandsfeltet* dækker, som ordlyden refererer til, det felt, som man arbejder med – det vil sige den viden, man på forhånd har om problemet – altså om den genstand, der ønskes undersøgt. Det kan fx være viden om problemets karakter, antagelser om effekter, mulige implementeringsbarrierer, anvendelsesmuligheder i interventionistiske eller regulerende initiativer. Når der foretages en evaluering, vil der typisk på forhånd, direkte eller indirekte, være uarbejdet indikatorer, der afspejler gode evalueringsresultater. Dermed vil en evaluering aldrig være helt objektiv, da *værdier*, og viden, er medvirkende til at

definere de kriterier, evalueringen foretages ud fra. Komponenten *viden* dækker over den viden, man som evaluator ønsker at opnå. Dermed leder denne komponent op til, hvilken metode – kvalitativ eller kvantitativ, der skal anvendes for at opnå den ønskede viden. Den ønskede viden kan enten være en endelig evaluering af resultater, eller en evaluering, som har til formål at forbedre og støtte – fx i en proces. Til sidst kan en evaluering anvendes bedømmelses-, forbedrings- eller vidensorienteret. Evalueringsmodeller har således alle specifikke fokusområder i forhold til deres fokus og udførelse. For eksempel findes der en klassisk sondring i evaluering, mellem den formative og den summative evaluering, hvor den summative evaluering er en definitiv bedømmelse af resultater, mens den formative evaluering har fokus på at forbedre og støtte, fx en igangværende proces (Krogstrup, 2006:40-53).

3.1.2 Realistisk evaluering

Realistisk evaluering er en af de modeller, som ifl. Hanne Kathrine Krogstrup (2006) går under fællesbetegnelsen *effektevaluering i nyt lys*, hvilket indikerer den udvikling, der har været inden for evaluering. *Effektevaluering i nyt lys* giver dermed alternativer til den klassiske effektevaluering, og forsøger at give sit bud på, hvordan problemer og svagheder i den klassiske (positivistiske) effektevaluering kan overvindes (Krogstrup, 2006:98). Realistisk evaluering¹² adskiller sig fra klassisk effektevaluering, fx målopfyldelsesevaluering, ved, at modellen forsøger at indfange, ”*hvad det er i indsatsen, der virker for hvem, hvornår og under hvilke omstændigheder?*” (Krogstrup, 2006:95). Tilgangen fokuserer derved på *sammenhænge* mellem indsats, årsag og virkning - frem for blot gennemsnitlige effekter og usikre årsagssammenhænge (Krogstrup, 2006:97).

Videnskabsteoretisk tager realistisk evaluering afsæt i *kritisk realisme*, således at viden ses som et menneskeligt produkt – produceret i sociale sammenhænge, hvor ny viden bygger videre på, og omdanner, eksisterende viden. Samtidig ses viden også som fejlbarlig, da viden aldrig er sikker eller definitiv, fordi virkeligheden menes at eksistere uafhængigt af den viden, der på et givet tidspunkt eksisterer. Dermed er der en adskillelse mellem viden og virkelighed – en transitiv og en

¹² Oprindeligt blev realistisk evaluering udviklet af Pawson og Tilly i 1997 – et teoretisk arbejde, som Hanne Kathrine Krogstrup (2006) også refererer til i sin bog Evalueringsmodeller.

intransitiv dimension, hvor kritiske realister ser det som videnskabens opgave, at forsøge at afdække strukturer og mekanismer i en dyb og niveauopdelt virkelighed. En virkelighed, der, ud over at indeholde konkrete begivenheder og observationer, også indeholder et "virkeligt" niveau, der ikke lader sig erfare (Buch-Hansen og Nielsen, 2007:35).

Overordnet opstod kritisk realisme som en kritik af positivismen som videnskabsteori. Realistisk evaluering beskrives derfor også, af Pawson og Tilly i 1997, som et pragmatisk alternativ til det quasi-eksperimentelle design, hvis formål er at skabe evidensbaseret viden. Kritisk realistisk evaluering, som metode, kom med et nyt bud på kausalitet, der stillede *mekanismer* og *kontekst* centralt. Effekterne er således ikke forudbestemt før de sker, men afhænger af betingelserne i konteksten. Således kan den samme mekanisme altså producere forskellige resultater, i forskellige kontekster (Krogstrup 2006:94, 103, Buch-Hansen & Nielsen, 2007:96).

3.1.3 Programteori som undersøgelsesstruktur

I Danmark er der, ud fra realistisk evaluering, arbejdet systematisk med at udvikle konkrete *selvevalueringsmodeller* - bl.a. i et projekt forestået af Peter Dahler-Larsen¹³, der resulterede i værket "Nye veje i evalueringen" (Dahler-Larsen & Krogstrup, 2003). Deri præsenteres den danske betegnelse *virkningsevaluering*.

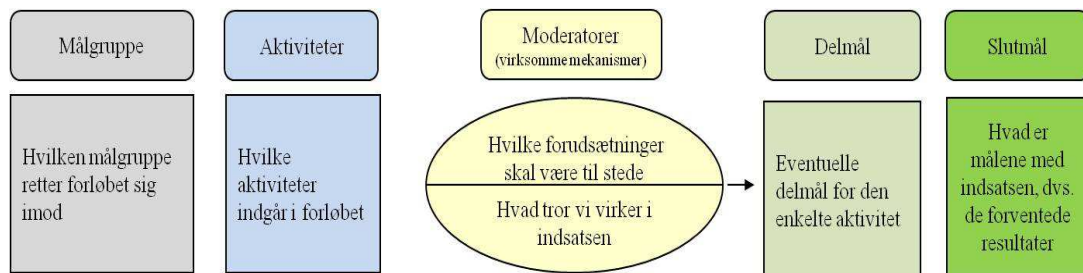
Virkningsevaluering, som konkret evalueringsmodel, omfatter både det "at virke" og "virkning", og bygger videre på på traditionen "theory-based evaluation" (Dahler-Larsen & Krogstrup, 2003:96). Det vil sige, at det idemæssige grundlag for realistisk evaluering er, at der foreligger (teoretiske) forestillinger om sammenhænge mellem kontekst, indsats, proces og effekt, og at der gennem disse forestillinger indlejres et perspektiv, hvorfra en given indsats betragtes. Med udgangspunkt i eksplicitte og tydeliggjorte forestillinger om, hvordan og hvorfor en indsats virker, opstilles der i virkningsevaluering en programteori.

Når der arbejdes systematisk med virkningsevaluering, og programteori, defineres indsatsens målgruppe først så præcist som muligt. Det gælder både i tilfælde, hvor

¹³ "Projekt: Udvikling af evalueringsmodeller" (Dahler-Larsen & Krogstrup, 2003:6).

målgruppen på forhånd er defineret, og i tilfælde hvor evalueringens formål er at præcisere indsatsens målgruppe. De opstillede mål og forventninger omkring sammenhænge, skal være operationaliserbare i en sådan grad, at de kan bruges som fokuspunkter, der stilles over for de afholdte aktiviteter, sådan at der i evalueringen kan påvises kausale sammenhænge - eller et "mismatch" mellem indsats og effekt/virkning. Med udgangspunkt i eksisterende teori, eller legitime forestillinger, om sammenhænge mellem indsats og effekt, opstilles derfor antagelser om virksomme mekanismer – hvortil moderatorer opstiller de betingelser, der skal være til stede for at virkningsmekanismen mellem indsats, og antaget effekt, bliver en realitet (Bredgaard *et. al.*, 2011:6-10).

Figur 2: Eksempel på grafisk opstilling af programteori. Er vedlagt i A4 størrelse som bilag 11



Kilde: Bredgaard *et.al.*, 2011:6-10

Figur 2 viser, hvordan det er muligt at opdele begrebet "problemforståelse", fra vores problemformulering, i nogle fokuspunkter - samtidig med, at den realistiske evaluering netop gennem sit "hvad virker for hvem, hvornår og under hvilke omstændigheder" giver plads til forskellige aktørers opfattelser af sammenhænge, muligheder og barrierer.

Således er programteorien, i udgangspunktet, en "tom" strukturering af begrebet "problemforståelse". Derfor er det nødvendigt yderligere at klarlægge vores *perspektivistiske subjektiv* – dvs. den forståelsesramme, vi lægger ned over empirien, da vi som sagt ikke antager, at den viden vi har, er en selvfølgelighed, men derimod også bygger på sociale konstruktioner (Langergaard *et.al.*, 2006:105).

De perspektiver vi arbejder ud fra er - sammen med strukturen fra programteorien, samtidig vores vilkår for erkendelse - en logisk nødvendighed, da vi ikke kan observere uden at vide, hvad vi skal kigge efter. På trods af virkningsevalueringens

videnskabsteoretiske grundlag, arbejder vi således stadig socialkonstruktivistisk, da vi ser aktørernes opfattelse af struktur og virkelighed som ”virkelige”. Det er gennem *sproget*, aktørerne (og vi) formidler, argumenterer og definerer vores forståelsesramme af virkeligheden - og ikke om vi, som forskere, definitivt kan bekræfte eller afkræfte (teoretiske) antagelser om kausale sammenhænge i programteorien. Desuden kan forholdet mellem kritisk realisme og konstruktivisme ikke ses som et direkte modsætningsforhold. Kritiske realister anerkender til dels, at den sociale virkeligheds strukturer er resultatet af tidligere menneskelige handlinger, og dermed en social konstruktion – således er kritisk realisme en moderat form for konstruktivisme. Samtidig bygger den kritiske realisme dog på en mere udbygget ontologi, da der også i deres verdensbillede er plads til objektive strukturer, kausalitet og dybde. I forhold til radikale socialkonstruktivister, vil kritiske realister (og moderate socialkonstruktivister) erkende, at den sociale virkelighed på et tidspunkt vil konfronteres med det objektive og uafhængige fænomen, som ikke lader sig reducere til vores historiske og nutidige handlinger og fortolkninger (Buch-Hansen & Nielsen, 2007:84-85).

Når vi anvender programteori, som undersøgelsesstruktur, reducerer vi kompleksiteten ved det undersøgte, samtidig med at vi giver plads til at tage udgangspunkt i aktørernes konkrete kontekst, hvormed der er plads til forskellige fortolkninger, som giver en dybere forståelse af nuancer i forskellige kontekster. Bredgaard et. al. (2011) beskriver bl.a., hvordan programteoriens styrke netop er, at den *”fokuserer på forklaring og forståelse af, hvad der virker, og er særlig anvendelig, når det skal indkredses, hvorfor noget virker, og på hvilken måde det virker”* (Bredgaard et. al., 2011:5).

3.2 Perspektiver i programteorien

De perspektiver, vi lægger ned over undersøgelsen, er opdelt i en generel kontekst og en mere specifik (proces) kontekst.

Dette har vi gjort ud fra, at vores problemformulering fordrer et behov for at have det *generelle overordnede perspektiv* på den kontekst, MPG-uddannelsen, som initiativ, er ”født i” – bl.a. ud fra at kunne fokusere på, og forstå, de forestillinger om sammenhænge, der er blandt de overordnede (strategiske) aktører. Samtidig er

der også behov for at fokusere på selve processen, hvor den enkelte leder befinder sig i sin unikke kontekst. Med proces menes, at vi også fokuserer på den specifikke kontekst, hvor indsatsen (MPG) skal omsættes i den enkelte leders "virkelighed" og praksis – hvilket i programteorien er udtrykt i begreberne *virksomme mekanismer* og *moderatorer*.

I det følgende redegøres der for de perspektiver, vi indarbejder i vores undersøgelse. Det drejer sig om henholdsvis *styringsparadigmer i den offentlige sektor*, *motivationsteori* samt *transfer-perspektivet*. Hvert perspektiv vil have sit eget afsnit, hvorfor perspektiverne i det følgende optræder individuelt. Hvert af de tre afsnit afsluttes med, hvordan vi operationaliserer perspektivet i vores interviewguide.

3.3 Styringsparadigmer i den offentlige sektor

Leon Lerborg (2010) beskriver i "Styringsparadigmer i den offentlige sektor" fire¹⁴ overordnede *styringsparadigmer* i den offentlige sektor, hvor hvert paradigme beskrives ud fra nogle (teoretiske) grundantagelser – dertil knyttes bestemte styringstemaer og styringsteknologier til hvert af de fire paradigmer. Disse overordnede styringsparadigmer kalder han; Professionsparadigmet, Bureautparadigmet, NPM-paradigmet og Humanismeparadigmet. Beskrivelsen af paradigmerne tager afsæt i deres indbyrdes relationer, og ikke i hvorvidt styringsparadigmerne "overlever" eller "dør" – hvilket ellers ofte er tilfældet, når paradigmer diskuteres ud fra ideologiske standpunkter. Lerborg giver hermed et bud på, hvordan han mener, at forskellige paradigmer i realiteten kan siges at eksistere i sameksistens i den nutidige offentlige organisation, og hvordan de udviklingsmæssigt har suppleret hinanden i forhold til deres forskellige blinde punkter og svagheder. Derved gives et bud på et nuanceret perspektiv, hvorpå vi kan forstå styring af, og i, den offentlige sektor, hvor NPM, professionsregimer, bureaukrati og DHP, eksisterer side om side – omend i differentierede sammensætningsforhold i de forskellige sektorer og organisationer. Denne

¹⁴ Der kan også argumenteres for seks paradigmer, men så inddrages også udviklingen inden for de førnævnte fire overordnede paradigmer. I en historisk-dialektisk kontekst, påpeger Lerborg, at NPM-paradigmet har udviklet sig i retning af det, han kalder et NPM-kontrakt paradigme og Humanisme paradigme til et relationsparadigme (DRP) (Lerborg, 2010:39).

”sameksistens” af paradigmer kan skabe/og skaber selvfølgelig daglige sammenstød og konflikter mellem styringsformerne, men ikke nær så dramatiske konflikter, som rendyrkede tilhængere af de forskellige ideologiske positioner vil være ved (Klaus Majgaard i Lerborg, 2010:297-302). Set i forhold til vores videnskabsteoretiske ståsted, så anerkender vi ikke, at styringsparadigmer ”eksisterer” som en form for *idealtyper*. Derfor bliver begrebet paradigmer, af os, anvendt som en *diskursiv* konstruktion, hvormed vi ud fra, hvordan aktørerne forholder sig styring og ledelse i det offentlige - dvs. ledelsesproblematikker, og hvilke styringsteknologier de opfatter som legitime, kan identificere eventuelle fælles diskursive referencerammer. Således bliver styringsparadigmerne en konstrueret overordnet forståelsesramme af de, af aktørerne, beskrevne ledelsesudfordringer.

Behovet for en kombination af *forskellighed* og *struktur*, stammer fra vores videnskabsteoretiske ståsted, da vi antager, at aktørerne ikke har samme problemforståelse - samtidig med, at det er nødvendigt med en optik, da vi som sagt ikke kan observere uden at klarlægge, hvad det er, vi kigger efter.

3.3.1 Det professionelle paradigme

Begrebet *de professionelle* og *professioner*, har udviklet sig over tid, og dækker i dag over en lang række af forskellige faggrupper, lige fra de ”traditionelle” professioner som læger, lærere, præster m.fl., til nyere faggrupper. Centralt for styring af, og blandt, disse faggrupper er *autonomi*. Det professionelle paradigme er kendetegnet ved et behov for *selvstyre* og *decentralisering* af beslutningskompetencer. Mintzberg (i Lerborg 2010:67) anvender betegnelsen *fagbureaukrati* for disse grupper, hvor det bureaukratiske element ligger i, at der er tale om højtuddannede medarbejdere, der i deres arbejde anvender gennemprøvede og ensartede arbejdsmetoder ud fra rutiner og faglige standarder. Samtidig ligger der en kompleksitet i arbejdet, da den enkelte medarbejder, ud fra en faglig vurdering, skal kombinere og tilpasse store mængder rutiner og standarder i forhold til den givne situation. Det er denne faglige vurdering, og situationsbestemte kombination, der ikke lader sig standardisere - og derfor eksisterer behovet for autonomi. Faglighed og kompetencer er centrale for dette paradigme, og loyaliteten blandt medarbejdere ligger derfor tit hos faggruppen og kollegaer, hvorfor de ikke holder sig tilbage for at kritisere deres egen organisation, hvis de føler, at den

”træder” fagligheden over tærne. Regelstyring opfattes generelt som noget negativt, da den griber ind i den faglige autonomi, og synet på styring er, at der skal styres ud fra faglige hensyn, fx skal forandring og udvikling være fagligt funderet og have et fagligt indhold. Forandring, der kun er for effektivitetens skyld, er ikke velset, da effektiviteten altid kommer i anden række i forhold til kvalitet (Lerborg, 2010:61-71). Udefrakommende styringsteknologier, og styringslogikker, har typisk vakt modstand blandt professioner, ligesom generalistledelse traditionelt ikke har været velset, da professioner vil styres af ”deres egne” og ikke af ”.. *generiske, fremmede fagligheder indenfor organisations- eller styringstækning*” (Lerborg, 2010:65). Set som en helhed, har det professionelle paradigme en svaghed i og med, at det ikke er homogent, men består af mange forskellige professioner, der også kan ligge i direkte konflikt med hinanden - og hvor viden også er en lig med magt – fx til at definere kvalitet og til at vinde præstige (Lerborg, 2010:67). En professionsteoretiker som Andrew Abbott (1988) påpeger også, at en måde hvorpå professioner skaber og fastholder monopol på et område, bl.a. er. ved at distancere sig fra andre professioner og ”ikke-professioner”, ved at fremhæve professionens abstrakte (teoretiske) viden frem for praksis (Abbott, 1988:9,59-65). Som overordnet paradigme, har paradigmet traditionel indtaget en defensiv position mod bureaukratiet og NPM (Lerborg, 2010:61-71).

Opsummerende karaktertræk ved dette paradigme;

- Faglig autonomi
- Faglighed og kompetencer
- Kvalitet frem for effektivitet
- Forandring ud fra faglige hensyn

3.3.2 Det bureaukratiske paradigme

Bureaukratiet er, ligesom det professionelle paradigme, et traditionelt paradigme, og kan som organisationsform føres helt tilbage til værker af Weber, Fayol og Mintzberg. I de oprindelige beskrivelser, og analyser af bureaukratiet, fremhæves det som en effektiv og overlegen organisationsform - fx ud fra dets evne til regelstyring, ensartethed, og forudsigelighed – hvilket skal ses i relation til professionernes fokus på autonomi og forskellighed. Selvom bureaukrati i dag er et

”fyord”, så er mange af grundtrækkene ved dette paradigme egentlige træk, som vi tager for givet ved en offentlig organisation. For eksempel, at det står som garant for *retfærdighed*, forstået som lighed for loven, gennem ensartede beslutninger og dokumentation, har fokus på borgerens (ikke forbrugers) retssikkerhed og sætter legalitetsprincippet i højsæde. Weber (i Lerborg 2010:50-51) påpeger også, at organisationsformen skal sætte skel mellem administrationen op til det politiske niveau – hvilket jo kan siges at være i demokratiets ånd. Hverken medarbejderen, der forventes at udføre sin opgave underlagt *topdown* styring, eller forandring - er en del af dette paradigmes optik, hvilket også ses som dets udfordring (Lerborg, 2010:50-61).

Opsummerende karaktertræk ved dette paradigme;

- Orden og stabilitet
- Styring og koordination (topdown og klare definitioner af beføjelser)
- Forudsigelighed via regler og standardisering
- Struktur/Hierarki
- Centralisering og formalisering (sikrer bl.a. forudsigelighed og orden)

3.3.3 NPM– paradigmet – NPM marked og NPM kontrakt

NPM-paradigmet er et af de nyere paradigmer, som opstod i starten af 1980’erne - primært båret frem af kravet om effektivitet og forandring af, og i, den offentlige sektor. NPM kan ses som et nyt paradigme, i og med, at det introducerer en ny styringsfilosofi¹⁵, der tager afsæt i en stærk kritik af bl.a. 70’ernes store vækst i de offentlige udgifter. NPM som styringsform, sætter i høj grad fokus på mindre regulering, og i talesætter et behov for en reduceret og effektiv offentlig sektor. Med afsæt i den private sektors organisering, og vilkår, påpeges det, at det som den offentlige sektor mangler, er markedsmekanismer. Det skyldes, at markedsmekanismerne skaber to fundamentale egenskaber, hvor den private sektor er den offentlige sektor overlegen - nemlig at markedsmekanismerne fordrer en

¹⁵ NPM er i sig selv ikke et homogent afgrænset begreb, men skal ses som en term, der især i forskningsmiljøer beskrev og samlede de nybrud, der skete i styringen af den offentlige sektor fra start 80’erne - primært i England og USA, og som siden har bredt sig og er blevet flettet sammen med lokale traditioner og kulturer for styring af den offentlige sektor i den vestlige verden (Lerborg, 2010:71).

evne til at producere effektivt og en evne til at forandre sig. Med NPM flyttes fokus desuden fra input til output, idet den offentlige sektor og *borger/bruger-begrebet* skiftes ud med et større fokus på kundeorientering. Da de frie markeds kræfter forudsætter regelfrihed, kræves en generel afbureaukratisering - samt at den offentlige sektor skal decentraliseres og sættes fri. Decentralisering er også et fokuspunkt under det professionelle paradigme - decentralisering for at sikre og opretholde professionernes faglige autonomi, men det nye i NPM-termer er, at decentraliseringen skal skabe frihed og øget råderum, således at institutionerne kan agere som private virksomheder. Menneskesynet i NPM kan opdeles i to. For det første opfattes individet som havende stort potentiale - både for selvstyring og for ansvarlighed, men samtidig også som værende et individ, der er drevet af at maksimere egne interesser, det vil sige et opportunistisk individ. Dette menneskesyn afspejles bl.a. af NPM principal/agent teori, der har sat sit præg på paradigmets fokus på styring gennem incitamenter, målinger, benchmarking m.m.. De traditionelle incitamenter, der bestod i at adlyde ordrer og følge regler (bureaukrati) og at optimere fagligheden (det professionelle paradigme), skiftes ud med økonomiske incitamenter, der kommer til udtryk i fx ny-løn, direktørkontrakter, taxameterstyring m.m.. Således arbejder NPM med belønnings/straf mekanismer, der skal få den opportunistiske personlighed til at følge principalens ønsker, da det vil resultere i bedre løn, højere bevillinger og status m.m. (Lerborg, 2010:71-75).

NPM-paradigmet sætter i langt højere grad også ledelse på dagsordenen – hvorfor begrebet *personaleledelse* voksede frem (også behandlet i dette speciales problemfelt). Dette ledelsesfokus i NPM, afspejler en forståelse af, at systemer sikrer orden og drift, men at udvikling i den offentlige sektor kræver mennesker, dialog og strategisk overblik. Dertil bliver ledere også opfattet som sparringspartnere for det politiske niveau. Den fagprofessions-dygtige leder, bliver dermed sat på et sidespor i forhold til den strategiske generalistleder (Lerborg 2010:75). NPM kan således siges at bestå af to varianter. **1)** En markedsvariant, der skal bekæmpe og afmontere bureaukratiet og kassetænkningen i den offentlige sektor, ved at indføre markedsvilkår og deregulering, og **2)** en ledelsesvariant, der skal få styr på professionernes magt og budgetoptimering, ved at flytte fokus over

på resultater og omkostninger. Det er den sidstnævnte variant, der har fået størst indvirkning i den offentlige sektor i Danmark, og som har udviklet sig til en mere decideret resultat-/kontraktstyringsretning, hvor effektiviteten i *processen*, træder i baggrunden for et mere ensidigt fokus på resultater (Lerborg, 2010:81-83).

Opsummerende karaktertræk ved dette paradigme;

- Effektivitet gennem markedsmekanismer (NPM marked)
- Resultatstyring (NPM kontrakt)
- Målinger, benchmarking m.m. til at udpege best practice (konkurrence).
- Kundeorienteret
- Deregulering og decentralisering
- Personaleledelse, som redskab for at skabe innovativitet og fornyelse

3.3.4 *Det humanistiske paradigme*

Det humanistiske paradigmes (DMP) ideologiske rødder har været kendt og anvendt i flere årtier, men er i de seneste år for alvor slået igennem i en mere skarp og kontroversiel variant af DHP; – det relationelle paradigme (DRP).

Det humanistiske paradigme består af en række grundteser omkring organisationsstruktur, ledelsesprincipper, medarbejderrelationer og forandringsprocesser, der efterhånden nærmest tages for givet. For eksempel fremhæves flade organisationsstrukturer og vigtigheden af en uddelegerende ledelse, der indgår i dialog og sparring med medarbejderne, og prioriterer medarbejdernes løbende kompetenceudvikling, for dermed at sikre fleksibilitet og omstillingsevne. Ledelsens opgave omfatter desuden at arbejde systematisk for at opbygge en inkluderende organisationskultur og styrke relationer blandt medarbejderne. Forandring indarbejdes i organisationskulturen, og sker gennem inddragelse, fælles ejerskab og motivation. Ovenstående ”buzzwords” (fx forandringsprocesser, medarbejderrelationer, uddelegerende ledelse) kan samles i det meget diffuse begreb *moderne ledelse*. Hvad begrebet *moderne ledelse* indbefatter, er nærmest nemmere at forklare ud fra, hvad det ikke er; fx regel- og detaljstyring, *topdown*, ordrer og hierarki m.m., og begrebet har vundet så meget indpas, at det nærmest kan siges at være den eneste legetime ledelsesform i dag, da det er svært at stille sig kritisk over for paradigmets fokus på menneskelighed. En

kritiker af det menneskesyn, der er indlejret i paradigmets styringsfilosofier, vil blive opfattet som anti-humanistisk eller systemtæinker, hvilket ikke ville være den mest flatterende label, en moderne leder kan få vedhæftet (Lerborg, 2010:86-89). Konsekvensen af den manglende kritik, og nedtoning af behov for dokumentation af styringsredskabernes positive effekter, medfører at paradigmet typisk bliver båret frem af positiv historiefortælling, som gør, at det er svært at påvise, og diskutere, reelle effekter - ligesom at det også er ”... vanskeligt at skelne skidt fra snot” inden for det humanistiske felts repertoire af styringsredskaber og styringsideologier (Lerborg, 2010:89). Stilles paradigmet op imod fx NPM, så supplerer de hinanden således, at hvor NPM kan siges at udgøre rammerne omkring den offentlige organisation, så har det humanistiske paradigme fokus på at håndtere menneskerne, ledelsen og forandringsprocesserne inden for rammerne. Paradigmets hovedfokus er medarbejdernes trivsel og udvikling, men da medarbejdernes udvikling hæftes op på organisationens mål og omgivelsernes krav om fleksibilitet, gør det, at dette paradigme også står relativt stærkt i forhold til effektivitet og udvikling i den offentlige sektor.

Opsummerende karaktertræk ved dette paradigme;

- ”Moderne ledelse”¹⁶
- Medarbejder som menneske og individ
- Kompetence- og organisationsudvikling
- Motivation og ejerskab
- Forandring og udvikling
- Effektivitet og kvalitet (tilkendegivet i brugertilfredshed)
- Samarbejde og fleksibilitet

3.3.5 *Det relationelle paradigme*

Leon Lerborg (2010:92-93) påpeger, at der inden for det seneste årti, har udviklet sig en mere radikal variant af det humanistiske paradigme, som han betegner *det relationelle paradigme* – *DRP*. *DRP* tager afsæt i værdierne i *DHP*, men har tre

¹⁶ Begrebet ”moderne ledelse” eller ”god ledelse” er så udbredt og anerkendt, at begrebet i sig selv nærmest er bedre dækkende, end at opremse en lang liste over de styringsredskaber, der implicit ligger under dette - fx situationsbestemt ledelse, værdibaseret ledelse, teambuilding - blot for at nævne nogle (Lerborg 2010:86-89).

anderledes kerneteser. Det relationelle paradigme adskiller sig således ved dets kombination af de tre grundelementer; systemisk teori, appreciative inquiry og socialkonstruktivisme. Hver af retningerne har gennem længere tid været populære inden for fx forskningsmiljøer, men det er kombinationen af dem, der har skabt et, i tiden meget, populært organisationsteoretisk miks. Paradigmets centrale begreb er relationer - hvorfra også navnet. Føres begrebet *relationer* tilbage til de tre teoretiske baggrunde – fx indenfor systemisk familieterapi, fremhæves, at det vigtige i systemer ikke er delementerne, men de relationer, der er mellem elementerne (Lerborg, 2010:92-93). Således flytter DRP fokus fra det enkelte individ, eller den enkelte medarbejder i sig selv¹⁷, til at medarbejderen kun "er" i kraft af sine relationer til resten af organisationen/systemet. Paradigmet har desuden stort fokus på begreber såsom anerkendelse og ligeværd. Et andet begreb, som introduceres er "uskyldighed". Uskyldighed skal forstås således, at der bevidst arbejdes med – fx gennem det socialkonstruktivistiske ståsted, at undgå at tage stilling til begreber som *skyld*, *rigtigt* eller *forkert*, da alle fortolkninger i udgangspunktet er lige "rigtige", og at handlingerne ikke kan løsrives fra den kontekst, og de relationer, de opstår i. *Skyld* bliver i den forstand noget kollektivt - frem for et individuelt anliggende. Paradigmet fokuserer derfor primært på positiv tænkning - at se mulighederne for en ønsket fremtidig tilstand, i stedet for at fokusere på problemer og *mangel-tænkning* (Lerborg, 2010:92-95). Ledelse i dette paradigme betegnes som "nænsom ledelse", hvor lederen har en faciliterende og støttede rolle, således at der skabes en tryk kontekst, hvori medarbejderne kan udveksle synspunkter og ideer. En medarbejder/leder-opdeling udviskes, således at medarbejdere ikke blot har meget autonomi, men reelt opfattes som med-ledere. Desuden skal lederen i DRP rumme og håndtere følelser og konflikter og være samlingspunkt for de kollektivt definerede værdier og visioner for fremtiden. Ledelse i det relationelle paradigme bliver derfor, i meget høj grad, at fokusere på den sociale ledelsesdimension, mens de mere klassiske ledelsesopgaver, såsom økonomi, ressourceknaphed, produktionskrav – herunder også omgivelsernes krav

¹⁷ Dette står i modsætning til NPM og det humanistiske paradigmes fokus på individet og personligheden i sig selv.

og forventninger, ikke fylder meget i DRP's ledelsesbillede og ledelsesredskaber, og afskrives typisk som negativ mangeltænkning (Lerborg 2010:108-117).

Opsummerende karaktertræk ved dette paradigme;

- Relationer frem for individ
- Lighed og anerkendelse
- Medledelse (ikkeeksisterende struktur kontra flad struktur)
- Forhandling og dialog frem for styring
- Mulighedstænkning frem for mangeltænkning
- Organisationstænkning frem for fokus på resultat og bruger/borger

3.3.6 Operationalisering af paradigmer til fokuspunkter i interviewguide

Ovenstående gennemgang og opsummering af styringsparadigmer udgør, som sagt, en forståelsesramme af aktørernes kontekst, som vi indarbejder i interviewguiden. Som påpeget, er målet ikke at bevise eksistensen af paradigmer - eller at dokumentere et givet fordelingsforhold i de konkrete informanternes kontekst/organisationer, men derimod at forstå og identificere fælles diskursive træk, når informanterne fx beskriver de udfordringer, de oplever at stå overfor.

Tabel 2: Operationalisering af styringsparadigmer til interviewguide og analyse – Bilag 8: Interviewguide

Styringsparadigmer	Hovedtemaer	Hjælpe spørgsmål
Rolle og identitet som leder Opfattelse af "god ledelse" Forestillinger om udfordringer Forestillinger om udvikling	Definere sig selv som leder (kompetencer/værdier m.m.) Refleksion over ledelsens indhold og udfordringer	Hvad er en god leder? Hvilke opgaver/udfordringer fylder generelt mest i dit lederjob? Hvilke kompetencer er i den forbindelse vigtige for dig at have? Kan man opnå vigtige lederkompetencer gennem uddannelse? ¹⁸

¹⁸Spørgsmålene har selvfølgelig en mere generel karakter, når vi interviewer overordnede aktører. Fx "hvilke opgaver/udfordringer forestiller I jer, at der fylder mest i en offentlig leders job?".

3.4 Motivation

Motivationsteori handler om, hvordan mennesker motiveres - eller om, hvordan organisationer kan motivere deres ansatte til at yde en ønsket indsats. Fokus er fx på, hvilke arbejdsbetingelser, forhold knyttet til jobbet, samt hvilken belønning, der skal i spil for, at individer er motiveret for at yde en ekstra indsats, og for dermed at fremme organisationens interesser (Jacobsen & Thorsvik, 2008:212-213).

Vi ser motivationsteori som vigtig for, om/hvorfor **1)** ledere tager imod uddannelsesstilbuddet – og **2)** medvirkende til, om de, bevarer motivationen, og er vedholdende, eller om de, mister motivationen, og falder fra. Det vil sige, at vi ser motivation som et element i procesdelen af programteorien - nærmere bestemt som en faktor, der kan fungere som virksom mekanisme/moderator.

De afsæt vi bygger vores forståelsesramme på, i forhold til processen – og som vi vil anvende som analytisk perspektiv i forhold til samme, er punkter fra Maslows behovsteori, Herzbergs forskning om trivsel og motivation på arbejdspladsen samt forventningsteori.

3.4.1 Anerkendelse og selvrealisering

Essensen i behovsteori er, at menneskelige behov motiverer til en vis adfærd. I den forbindelse arbejder Maslow med fem grundlæggende behov hos mennesket, som er henholdsvis fysiologiske behov, behov for sikkerhed, sociale behov, behov for anerkendelse og behov for selvrealisering. Hos det gængse menneske, vil behovene være placeret i denne rangorden (Jacobsen & Thorsvik, 2008:213, Hein, 2009:71-72). Maslow påpeger, at en decideret motivationsteori har sin største berettigelse i forhold til det selvaktualiserende menneske, altså mennesket med stort behov for selvrealisering (Hein, 2009:96). Dertil vælger vi også at inddrage behov for anerkendelse, da vi også ser dette som relevant i forhold til opnåelse af en masteruddannelse.

Maslows behovsniveauer afspejles i sammenhængen mellem henholdsvis *organisationsmæssige faktorer, der motiverer og behovstilfredsstillelse:*

Tabel 3: Behov for Anerkendelse og behov for selvrealisering

Maslows behovsniveau	Organisationsmæssige faktorer der motiverer	Behovstilfredsstillelse
Behov for anerkendelse	• Tilbage melding på arbejdet • Titel og position	• Status og prestige
Behov for selvrealisering	• Udfordrende opgaver • Mulighed for at være kreativ og for at gøre ting bedre	• Personlig udvikling • Avancement • Glæden ved at præstere

Kilde: (Jacobsen & Thorsvik 2008:214).

Selvom Maslows behov er hierarkisk opdelte i kategorier, varierer det fra person til person, hvornår de enkelte behov er dækket, og hvordan man som person bevidst vælger at prioritere sine behov. Fx kan det anerkendende – og det selvrealiserende behov være så højt prioriteret på rangslisten, hos et menneske, at dette forsømmer fx det fysiologiske – og det sociale behov (Jacobsen & Thorsvik 2008:213, Hein 2009:71-72). Et eksempel kan være studerende, der prioriterer deres uddannelse så højt, at de tildeler den så meget tid, at de har svært ved at finde rum til at få dækket deres søvnbehov, og deres behov for at indgå i sociale relationer. Derudover kan det ikke forventes, at lignende individer, i samme organisation, motiveres af de samme faktorer. Dertil kommer også en relevant skelnen mellem *indre motivation*, hvor belønningen kommer gennem positive følelser forbundet med de opnåede resultater, og *ydre motivation*, hvor det er de ydre omgivelser, der belønner i form af fx højere løn (Jacobsen & Thorsvik, 2008:215-216).

3.4.2 Trivsel i jobbet

Herzberg kan bidrage til vores forståelsesramme, idet han bl.a. definerer de motivationsfaktorer, der skaber trivsel i jobbet. Disse motivationsfaktorer er knyttet til arbejdsopgavernes karakter. Derudover er de, i høj grad, sammenlignelige med Maslows skitsering af, hvilke organisatoriske faktorer, der påvirker motivation i forhold til at dække behov for anerkendelse og behov for selvrealisering.

Tabel 4: Motivationsfaktorer og Hygiejnefaktorer

Motivationsfaktorer	Hygiejnefaktorer
– Udfordrende, interessante og varierede arbejdsopgaver – Ansvar for eget arbejde og kontrol over egen arbejdssituation – Præstationer og personlig tilfredsstillelse ved at gøre et godt stykke arbejde – Anerkendelse for veludført arbejde – Forfremmelse – Vækst	- Firmapolitik - Ledelse - Løn - Interpersonelle relationer - Arbejdsforhold - Løn - Private faktorer - Status - Jobsikkerhed

Kilde: Egen tabel udarbejdet på baggrund af Jacobsen & Thorsvik 2008:218-219 og Hein 2009:137.

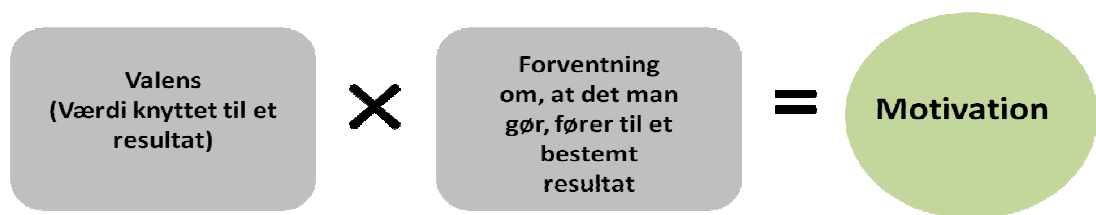
Herzbergs pointe er, at hvis man ændrer i de forhold, der skaber vantrivsel på arbejdspladsen, så skaber det ikke nødvendigvis trivsel, men blot nedbringer vantrivslen – og omvendt, hvis man ændrer i de forhold, der skaber trivsel, så skaber det ikke nødvendigvis vantrivsel, men skaber mindre trivsel. Herzberg inddeler de faktorer, der fremmer henholdsvis trivsel og vantrivsel i motivationsfaktorer (trivsel) og hygiejnefaktorer (vantrivsel). Dette bygger på nogle undersøgelser, som han gennemførte i 1960'erne, som påviste, at trivsel er knyttet til arbejdsopgavernes karakter, mens vantrivsel er knyttet til arbejdsmiljøet. (Jacobsen & Thorsvik, 2008:218-219). At trivsel er knyttet til arbejdsopgavernes karakter skyldes, at det for mange mennesker er gennem deres arbejde, at deres behov for anerkendelse og selvrealisering dækkes (Hein, 2009:137).

Et af Herzbergs argumenter, som i forskningen har været yderst omdiskuteret, er dermed, at faktorer såsom løn og status er hygiejnefaktorer, der ikke direkte fremmer jobtrivsel og skaber motivation, men blot er faktorer, der i sine fravær ville skabe vantrivsel. Dermed lægger Herzberg sig op ad Maslow, idet han hermed også differentierer mellem indre motivation og ydre motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2008:220)

3.4.3 Forventning om effekt

Forventningsteori udspringer af et ønske om at supplere behovsteori, da at det inden for forventningsteori pointeres, at behov ikke kan stå alene som forklaringsfaktor for motivation (Hein, 2009:168). Det antages nemlig, i forventningsteorien, at motivationen til at yde en ekstra indsats opstår, når individet kan forvente at opnå noget derved, som det nærer et stærkt ønske for. Dermed er det afgørende, at man som individ ser en kausalsammenhæng mellem den indsats, man yder, det resultat det skaber, og den belønning, som man forventer og ønsker. På den måde knyttes forventningen til et bestemt resultat, fx færdiggørelsen af en masteruddannelse, og en bestemt effekt, fx større anerkendelse eller mere i løn. Dertil kommer, at man som individ, for at yde indsatsen, skal være overbevist om, at man er i stand til, i form af sin indsats, at nå de resultater som udløser belønningen (Jacobsen & Thorsvik, 2008:217-218). Sammenhængen mellem motivation, forventning og værdi kan illustreres som følgende:

Figur 3: Motivationsformel



Kilde: Jacobsen & Thorsvik, 2008:218

Motivationsformlen illustrerer, hvordan et individ kan afgøre, om det er ”værd” at være motiveret i henhold til en vis indsats, set i forhold til den forventelige belønning herfor – forventning om effekt. I formelen står valensen og forventningen om, at et bestemt resultat fører til en belønning (instrumentalitet) i et multiplikativt forhold til hinanden. Det betyder, at selvom individet mener at kunne levere det ønskede resultat, vil motivationen udeblive, hvis valensen (effekten) er nul (Jacobsen & Thorsvik, 2008:218, Hein, 2009:169).

3.4.4 Operationalisering af motivation til fokuspunkter i interviewguide

Ovenstående gennemgang af motivationsteori, herunder behovsteori og forventningsteori, henleder til vores forståelse af, at motivation spiller en rolle i forhold til processen. Dermed finder vi det vigtigt at inddrage fokuspunkter i

interviewguiden, der forsøger at indfange faktorer fra ovenstående motivationsteori. Vi forventer derfor at kunne spore ønsker om behovstilfredsstillelse (anerkendelse samt selvrealisering), præferencer i forhold til arbejdsopgaver eller arbejdsmiljø, samt forestillinger om sammenhænge mellem indsats og effekt hos informanterne.

Tabel 5: Operationalisering af motivation til interviewguide og analyse – Bilag 8: Interviewguide

Motivation	Hovedtemaer	Hjælpespørgsmål
Forestillinger om anerkendelse	Hvad betyder anerkendelse (personligt og i forhold til MPG)	Forestiller du dig, at der er anerkendelse forbundet med MPG
Forestillinger om selvrealisering	Hvad betyder selvrealisering (i forhold til personlig og karrieremæssig udvikling)	Hvordan, og af hvem, er det vigtigt at bliver anerkendt af
Motivationsfaktorer/hygienefaktorer	Hvilke faktorer er vigtige for motivation	Hvorfor valgte du at gå i gang med MPG
Forestillinger om sammenhæng mellem indsats og effekt	Forventning om effekt (for leder/for organisation)	Hvad motiverede dig til at påbegynde MPG Hvorfor er du fortsat/faldet fra Hvad forventede du at få ud af at tage en MPG

3.5 Transfer

Den proces, der finder sted fra, at en person opnår læring gennem uddannelse, til vedkommende omsætter den nye viden til praksis i sit job, betegnes som en *transferproces* – en proces, der netop afspejler overførbareheden i at omsætte teori til praksis.

I forlængelse af det store fokus, der gennem flere år har været på uddannelse, og kompetenceudvikling af både medarbejdere og ledere, ses der nu et stort fokus på ”det næste skridt” – nemlig at sikre, at den nyopnåede viden overføres til konkrete initiativer på arbejdspladsen. Flere konsulentvirksomheder og andre aktører på området, udbyder kurser og udgiver materiale, der behandler og klarlægger begrebet. Transferprocessen er også at finde, både direkte og indirekte, i forskellige teorier og tilgange til områder, såsom *motivation*, *læringsmiljøer* og *organisationsforhold* (Wahlgren, 2009:3).

Det ligger i vores forståelsesramme, at ledere på højt lederniveau skal kunne se et klart formål med at deltage i kompetencegivende initiativer (motivation), for at de vil prioritere at bruge deres tid på det. Dermed ser vi transferbegrebet som vigtig i forhold til ledernes deltagelse i MPG. Dette ud fra, at **1)** hvis man som leder ikke kan overføre den viden, man opnår på uddannelse til konkrete udfordringer og handlinger i *sit nuværende lederjob*, så vil deltagelsen i uddannelsen være spild af tid, hvorfor man kan formode, at lederen vil falde fra. Omvendt, hvis at **2)** den enkelte leder kan overføre den lærte viden til værdi i *sit nuværende lederjob*, så vil lederen se MPG som et aktiv, der er værd at satse på, og derfor fortsætte sin uddannelse.

En af de nationale aktører, der har været på banen, og givet et bidrag til forskning på området, er Nationalt Center for Kompetenceudvikling, som i 2009 udgav en anvendelsesorienteret forskningsoversigt over transferprocesser, der bygger på evidensbaseret viden - udvundet gennem undersøgelser omhandlende fremmende og hæmmende faktorer for transfer. Der er flere faktorer, der kan være afgørende for, om en transferproces forløber succesfuld (Wahlgren, 2009:3). De faktorer, der overordnet har afgørende betydning for transferprocessen, ses i nedenstående tabel.

Tabel 6: Faktorer med betydning for hele transferprocessen

Afgørende faktorer i forbindelse med den lærende	Transferfaktorer der kan identificeres i forbindelse med den lærende (lederen)
	Motivation
	Evnen til at sætte mål for eget arbejde
	Self-efficacy
Afgørende faktorer i forbindelse med undervisningen	Faktorer der kan identificeres i forbindelse med undervisningen (MPG)
	Den lærende opnår at mestre stoffet
	Undervisningen indholdsmæssigt og metodisk forholder sig til anvendelsessituationen
	Den lærende opnår en relevant og fyldestgørende træning i transfer – både under og efter endt undervisning
	Underviserens formidlingsevner og troværdighed spiller en væsentlig rolle for transfer
	Nær transfer
	Fjern transfer
Afgørende faktorer i forbindelse med anvendelses-konteksten	Faktorer der kan knyttes til anvendelseskonteksten
	Organisering af arbejdssituationen
	At kunne anvende det lærte i direkte forlængelse af læringssituationen
	Understøttende miljø – fra overordnede, kollegaer eller medarbejdere
	Tilgængelighed af værktøjer og ressourcer

Kilde: Egen tabel udarbejdet på baggrund af Wahlgren, 2009:11-22

Wahlgren opdeler altså transferfaktorerne i tre kategorier, med hvert sit fokus rettet mod transferprocessen. Denne opdeling gør sig også gældende i Baldwin & Fords model fra 1988 – en teoretisk model, der har været primær genstand for forskningen, på området, siden slutningen af 1980'erne, da forskningen generelt har bygget på rammesætningen, og dermed de bærende faktorer, i Baldwin & Fords model (Baldwin & Fords, 1988, Christiansen, 2012:21)¹⁹.

Dermed er den tredelte struktur altså også at finde i andre forskningsoversigter, men hvor Baldwin & Ford (1988) samt mange andre forskere fokuserer på sammenhængen mellem faktorerne, adskiller Wahlgren dem, og anskuer dem individuelt (Wahlgren, 2009:11). Denne opdeling af faktorerne er medvirkende til,

¹⁹ Baldwin & Ford' model vedlagt i bilag 9

at det er Wahlgrens forskningsoversigt, vi finder relevant som perspektiv i vores analyse, da vi netop ikke ønsker en undersøgelse af sammenhængen mellem den lærende, undervisningen og anvendelseskonteksten, men derimod ønsker, udelukkende, at fokusere på *anvendelseskonteksten*. Denne afgrænsning foretager vi – velvidende, at det i forhold til *processen* også er yderst relevant at inddrage *undervisningen*.

3.5.1 Anvendelseskonteksten

Anvendelseskonteksten (transfer-klimaet), og herunder især forholdene omkring arbejdspladsen, har stor betydning for graden af transfer. I den forbindelse er især organisatoriske forhold og personrelationer vigtige (Wahlgren, 2009:19).

For at det lærte kan anvendes i praksis i en organisation, er der flere faktorer, der har afgørende betydning. Fx har det stor betydning, at organisationen er gearret til at rumme de nylærte metoder og værktøjer. Det vil sige, at organisationen skal være både teknologisk, organisatorisk, opgave- og tidsmæssig rummelig i forhold til at lade lederen (den lærende) anvende den nyopnåede viden. Endvidere er det vigtigt for en succesfuld transfer, at anvendelsesbehovet ligger i forlængelse af læringssituationen, således at den nye viden bliver brugt undervejs, eller umiddelbart efter lederen har opnået den nye viden. Dette samtidig med, at transfer har de bedste betingelser, hvis det er lederen selv, der føler et behov for og et ønske om ny viden. Dertil kommer, at et understøttende arbejdsklima også er transferfremmende, da støtte og opmuntring fra kollegaer, medarbejdere, chefer (institutionel organisationskultur) eller netværk styrker lederens motivation i at anvende det lærte (Wahlgren, 2009:18-19).

3.5.2 Operationalisering af transfer til fokuspunkter i interviewguiden

På baggrund af eksisterende viden om transfer i relation til anvendelseskonteksten, opstiller Wahlgren 10 arbejdsrelaterede og opsamlende faktorer, som en del af sin forskningsoversigt, der alle har indflydelse på graden af succesfulde transferprocesser. Vi vil, i vores interviewguide, lade os inspirere af disse opsamlende faktorer som analytisk perspektiv, da vi kan forvente, at disse vil have indflydelse på ledernes relation til MPG (Wahlgren 2009:21-22).

Opsamlende faktorer med betydning for transfer i anvendelseskonteksten (Wahlgren, 2009:21-22).

- At den lærende bringes i situationer, som minder om eller giver associationer til det lærte
- At der opstilles systematiske mål for arbejdet, der implicerer anvendelse af det lærte
- At selve arbejdet og arbejdsprocessen tilrettelægges så anvendelse af det lærte er nødvendig
- At fordelene ved at anvende det nye har positive konsekvenser
- At der gives den nødvendige frihed og ressourcer til at anvende det lærte
- At anvendelse opfattes som en del af læreprocessen, og at der derfor er åbenhed og tolerance over for vanskeligheder og fejl
- At der hersker en forandringskultur på arbejdspladsen, som fremmer nytænkning, og at man er positiv overfor ny viden
- At der skabes sociale fællesskaber, for eksempel ved at flere har lært det samme, så man i fællesskab fastholder anvendelsen af det lærte
- At der er gode muligheder for at drøfte anvendelsen af det lærte med kollegaer og ledere
- At der gives mulighed for systematisk refleksion over anvendelsen af det lærte, for eksempel i regelmæssige skriftlige afrapporteringer

**Tabel 7: Operationalisering af transfer til interviewguide og analyse –
Bilag 8: Interviewguide**

Transfer	Hovedtemaer	Hjælpe spørgsmål
Forestillinger om – og oplevelse af, hvorvidt viden kan overføres til praksis i den givne anvendelseskontekst	Deltagelse i MPG - et krav eller et tilbud Kan viden løbende overføres til initiativer i jobbet Refleksioner over rammer, der fremmer og hæmmer transfer Grad af frihed til at skabe sit eget ledelsesrum	Har du oplevet din deltagelse i MPG som et krav eller som et pres fra omgivelserne? Kan du løbende bruge kompetencerne fra MPG i praksis? Hvilke omstændigheder skal der være til stede, for at det er muligt at omsætte ny viden til praksis? Oplever du at få positiv respons fra omgivelserne, når du anvender den nye viden i jobbet? Føler du, at du har tilpas frihed og ressourcer til at kunne afprøve og udføre nye initiativer?

4 Analytiske overvejelser

I dette afsnit gennemgår vi Aalborg Kommune som case og vores forståelse af aktører i forhold til de niveauer, vi beskrev i problemfeltet. Dette efterfulgt af, hvordan vi, gennem udvælgelse af informanter, konstruerer casen omkring disse valg. Derefter beskriver vi vores metode til *indsamling* af empiri – hvordan vi analytisk vil anvende empirien, afsluttende med, hvordan vi bruger de udvalgte perspektiver i forhold til programteoriens struktur i selve *behandlingen* af empirien.

4.1 Aalborg Kommune som case

Vores case er, overordnet, konstrueret ud fra forholdet mellem overordnede aktører, med relation til MPG - og ledere i Aalborg Kommune, som har påbegyndt studiet af MPG på Aalborg Universitet. Selvom der i bund og grund er tale om en og samme uddannelse, udbydes MPG, som sagt, af to forskellige konsortier – med dertilhørende forskellige uddannelsesinstitutioner, hvorfor der ikke kan tales om en standardiseret uddannelse.

Når vi anvender begrebet *case*, er det dog på sin plads at redegøre for, hvad vi lægger i dette, da det er med begrebet, vi definerer "genstanden" for vores studie. Derudover har definitionen af case-begrebet betydning for vores undersøgelses generaliserbarhed. Når der arbejdes med et casestudie - forstået således, at casen er en *repræsentant* for noget, kan tilgangen overordnet opdeles i hovedtyperne; *informationsorienteret* udvælgelse og *tilfældig* udvælgelse. Den tilfældige udvælgelse har fokus på at opnå statistisk generaliserbarhed til *hele* populationen eller til en *undergruppe* af denne, da det antages, at der er lighed mellem den udvalgte case og en given population af cases. I en informationsorienteret udvælgelse, undersøges karaktertræk ved den samlede population, hvorefter der udvælges en case ud fra disse karaktertræk. Fx ved at vælge en *kritisk case* ud fra en forestilling om, at hvis antagelsen holder i denne case, så vil den holde i alle tilfælde. En *mest afvigende* case vil have fokus på at undersøge en eller flere antagelser under de bedst/værst forestillede vilkår - hvilket også kan gøres ved at fokusere på udvalgte variable i et *multipelt case-design*, fx ved at sammenligne et *best case-worst case-scenarium*. (Flyvbjerg, 2001:95-97).

Som vi kan se af ovenstående, vil det være nødvendigt for os at have kendskab til

hele populationen – dvs. hvordan MPG er blevet modtaget, frafald, m.m. i alle kommuner, for at kunne definere Aalborg Kommune som case på noget. I forbindelse med disse overvejelser, har vi været i kontakt med nogle kommuner for at høre, om det var muligt for os at få deres data på MPG. Det har desværre generelt ikke været muligt at fremskaffe fyldestgørende data, både ud fra at kommunerne ikke har haft tilstrækkelig detaljerede data, og at der også har været betænkelighed ved at udlevere data, der i realiteten vedrører enkelte ledes ansættelsesforhold. Ud over kontakt med udvalgte kommuner, har vi også sendt en forespørgsel til Moderniseringsstyrelsen, om at få adgang til deres data og prognoser på uddannelsen. I første omgang fik vi tilsagn om at få tilsendt materialet, men efterfølgende har vi via mail fået at vide, at *”Efter drøftelse med parterne bag den fleksible masteruddannelse er det blevet bestemt, at vi ikke udleverer materiale om prognoser til udenforstående før projektet er slut”*²⁰. Denne udmelding skal selvfølgelig ses i lyset af de (daværende) forestående trepartsforhandlinger, hvor parterne kan have økonomiske/forhandlingsstrategiske interesser i at holde disse oplysninger ”tæt ind til kroppen”. Vi har dog fået lov til at citere Moderniseringsstyrelsen for at *”det forventes at 90 % af deltagerne tager en fuld master”* (Vedlagt lydfil: MS 0:41:32).

²⁰ Mail fra Moderniseringsstyrelsen dateret 22. maj. 2012 (Bilag 5)

Ud fra et udleveret notat fra Moderniseringsstyrelsen, kan vi se, at det samlede billede på landsplan ser således ud²¹:

Tabel 8: Samlet antal studerende på landsplan og fra Aalborg Kommune

Semester	Antal studerende på landsplan	Antal studerende i Aalborg Kommune
2009, efterår	348	4
2010, forår	522	15
2010, efterår	720	19
2011, forår	873	17
2011, efterår	964	11
2012, forår	1244	11

Kilde: Moderniseringsstyrelsen: Notat vedrørende den fleksible master til CBS (Bilag 4) samt Aalborg Kommune HR og Arbejdsmiljø.

Ud fra disse oplysninger, kunne man umiddelbart antage, at Aalborg Kommune er en afvigende case, da antallet af studerende, modsat på landsplan, er faldende. Men da tallene ikke siger noget om, hvordan det ser ud i de enkelte kommuner, danner det ikke grundlag nok til at definere Aalborg Kommune som afvigende case.

En anden måde at arbejde med case-begrebet på – en måde der også er mere i tråd med vores videnskabsteoretiske ståsted, er ud fra forståelsen af, at en case altid kun *er i sig selv*, da den både er konstrueret og afgrænset af forskeren i forhold til problemformuleringen. Her er det vigtigt, at casen og problemformuleringen er tæt forbundne, således at casens indhold kan svare fyldestgørende på problemformuleringen. En case er derved ikke et selvstændigt konstant fænomen, der eksisterer uafhængig af forskningen, men indkredses og defineres, af forskeren, med det formål at besvare en given problemformulering, hvorfor en case, i selve forskningsprocessen også kan opløses, revurderes og dannes på ny (Antoft & Salomonsen, 2007:30-32).

²¹ Notat vedlagt i bilag 4

Antoft og Salomonsen (2007) påpeger, at rationalet bag case-begrebet bl.a. er, at der deri forefindes en implicit forestilling om, at casen er ét billede af en større sammenhæng (Antoft & Salomonsen, 2007:31). Da en case er, *"... en empirisk analyse, der undersøger et samtidigt eller historisk fænomen i en social kontekst, hvor fænomener udfolder sig"* (Antoft & Salomonsen, 2007:32), vil den viden, der opnås via et casestudie altid være kontekstafhængig. En case bliver derved netop konstrueret i, eller omkring, det ønskede genstandsfelt, hvorfor det på baggrund af en sådan "stikprøve", ikke er muligt at generalisere til en bredere population. Dog vil muligheden for at sige noget generelt, ud fra et casestudie, afhænge af, hvad der undersøges og selve omfanget af undersøgelsen. Men da der som udgangspunkt ikke kan opnås statistisk generaliserbarhed, vil et casestudie aldrig være repræsentativt, hvilket har den betydning, at resultaterne af casestudiet ikke kan forventes at findes i sin rene form i andre cases (de Vaus, 2001:237). Når der foretages undersøgelser, med casestudiet som design, er det derfor med det sigte, at opnå dybdegående viden frem for generaliserbar viden - som psykolog Hans Eysencks udtrykker det, *"sometider må vi simpelthen holde øjne åbne og se omhyggeligt på individuelle tilfælde... ikke i håb om at bevise noget, men snarere i håb om at lære noget"* (Flyvbjerg, 2001:89). Det skyldes, at det, i samfundsvidenskaben, kan være vanskeligt at "producere" beviser, hvorimod det er mere tilgængeligt at opnå læring. Dertil kommer argumentet om, at *forudsigelige teorier og universelle tilsagn* ikke passer ind i studier af menneskelige forhold (Flyvbjerg, 2001:89).

4.2 Aktører og niveauer

I forlængelse af, at vi anvender en kombination af en generel kontekst og en specifik kontekst, er det nødvendigt at uddybe, hvordan vi opdeler aktørgrupperne, og hvordan vi arbejder med disse multiple niveauer i forhold til empirien og analysen.

Lerborg (2010) påviser, som sagt, i "Styringsparadigmer i den offentlige sektor", hvordan der kan skelnes mellem flere refleksionsniveauer - fra den mest abstrakte teoretiske refleksion, ned til den mest konkrete praksis i den offentlige sektor (Lerborg, 2010:176). Vi har indledningsvis, i problemfeltet, beskæftiget os med det *abstrakte niveau*, hvor vi har belyst de generelle tendenser, forestillinger og tanker, der er omkring ledelsesudfordringer og "god ledelse"²². Udover dette abstrakte niveau, der bl.a. vedrører det videnskabsteoretiske felt og selve forskningssfæren, er der yderlige et *praktisk niveau*, (som illustreret i figur 1 i problemfeltet og bilag 10). Det praktiske niveau kan yderlige opdeles i følgende tre underniveauer med tilhørende aktører; **1)** på et generelt praktisk niveau, finder vi aktører som fx ministerier, departementer, videnscentre m.fl., der arbejder med at producere overordnede vejledninger, regler og værktøjer til løsning af forestillede problematikker. På det næste niveau finder vi **2)** mere lokale aktører, der mere kontekstnært - men stadig på et generelt plan, skal udmønte disse beslutninger, fx kommunernes HR-afdelinger, og endelig har vi **3)** det niveau, hvor den enkelte leder og de enkelte medarbejdere, skal omsætte initiativerne i deres konkrete daglige arbejde (Lerborg, 2010:176-177). De aktører vi udvælger på de forskellige niveauer er følgende; **1)**, Moderniseringsstyrelsen, **2)** Aalborg Kommunes HR-afdeling og PL-gruppe og **3)** udvalgte ledere, der er påbegyndt MPG uddannelsen. I nedenstående afsnit argumenteres der for valg af disse informanter.

²² I forhold til det abstrakte niveau, har vi også i forbindelse med dette speciale foretaget et interview med Aalborg Universitet, som udbyder Master of Public Governance. Informanten var Bente Bjørnholt, studieleder for Master of Public Governance på Aalborg Universitet. Der er ikke i dette speciale analyseret på dette interview – hvorfor det primært har fungeret som værdifuld baggrundsviden for os. At vi ikke inddrager interviewet i analysen skyldes til dels, de omfangsmæssige begrænsninger for dette speciale, samt et bevidst fravalg fra vores side, da denne aktør repræsenterer det "abstrakte" niveau, hvor vi har valgt at lægge vores fokus på de praktiske niveauer.

Da vi antager, at der er forskellige ”problemforståelser” hos de forskellige aktører – netop fordi, de befinder sig i på forskellige niveauer, opdeler, og placerer, vi aktørgrupperne således:

Tabel 9: Aktørernes placering i forhold til de tre praktiske niveauer

Niveau	Socialtalt	Organisationsfelt	Organisation
Aktører	Moderniseringsstyrelsen	HR-afdeling i Aalborg Kommune Personaleledelsesgruppen i Aalborg Kommune	Ledere, der er påbegyndt MPG
Kontekst	Generel forståelse af kontekst	Generel ”lokal” forståelse af kontekst	Specifik praksisnær kontekst

Således arbejder vi med tre niveauer, hvor vi har kategoriseret det socialtalt og organisationsfeltet som overordnede aktører, hvortil vi finder de enkelte ledere på organisationsniveauet.

4.3 Udvalgelse af informanter

Vi har, i problemfeltet, beskæftiget os med skriftligt materiale, der beskriver MGP’s formål, opbygning, praktiske oplysninger m.m.. Dertil har vi valgt at anvende en kvalitativ tilgang. Det skyldes, at idet vi konstruerer begrebet ”problemforståelse”, ser vi det som en nødvendighed at have mulighed for at spørge ind til de elementer, vi indlejrer i begrebet. Derfor søger vi ikke kun i det skriftlige materiale, efter en, af os, forestillet problemforståelse, da det skriftlige materiale er fremstillet med andre formål - og derfor beskriver en anden kontekst, end den vi undersøger (Antoft & Samuelsen, 2004:61-62).

4.3.1 Overordnede aktører

De overordnede aktører er valgt ud fra deres funktion i de niveauer, vi ønsker repræsenteret i organisationsfeltet og på det socialtalt niveau. Således repræsenterer de tre informanter ikke sig selv, men den funktion de varetager - hvilket de, indledningsvis, også er blevet oplyst om.

En central aktør, som vi ikke kommer udenom, er Moderniseringsstyrelsen. Styrelsen har både haft en rolle i selve trepartsforhandlingerne, har fungeret som ”bestiller” af uddannelsen fra undervisningsinstitutionerne, samt spillet en økonomisk rolle ved at administrere trepartsmidlerne - fx i forhold til kommunernes refusion. Derudover har PL-gruppen i Aalborg Kommunes haft en central rolle, da den er det tværgående organ, hvori ledelsesudvikling i alle forvaltninger er repræsenteret. Grundet Aalborg Kommunens opbygning er forvaltningerne at betragte som selvstændige enheder - og er derfor ikke underlagt borgmesterens forvaltning, eller HR-afdelingen, i formel forstand. HR-afdelingen er dog en central aktør for kommunens samlede ledelsesudvikling og konkrete initiativer, hvilket vi fx ser i forhold til dens rolle i kommunens overordnede ledelsesstrategi.

De udvalgte overordnede aktører er derfor som følgende:

Tabel 10: Udvalgte informanter for de overordnede aktører

Moderniseringsstyrelsen	Karen Overgaard Jørgensen, fuldmægtig/Center for HR og Ledelse
PL-gruppen	Birgitte Guldborg – informant for personaleledelsesgruppen i Aalborg Kommune
HR- afdelingen	Kirsten Bundgaard, HR-chef Aalborg Kommune

4.3.2 Ledere i Aalborg Kommune

Da casen konstrueres omkring de udvalgte aktørgruppe, ser vi det som afgørende, at udvælgelsen af informanter, blandt ledere i kommunen, også foretages ud fra en informationsorienteret tilgang. I udgangspunktet kan ledere i Aalborg Kommune, i relation til Master of Public Governance, opdeles i tre grupper:

1. De ledere, som er blevet tilbudt uddannelsen, har takket ja, og som fortsat følger uddannelsen.
2. De ledere, som er blevet tilbudt uddannelsen, har takket ja, men efterfølgende er sprunget fra.
3. De ledere, som har fået ”tilbudt” uddannelsen, men fra start har valgt ikke at tage imod tilbuddet²³.

²³ ... eller ikke har kendskab til tilbuddet.

Gruppe 1 er vigtig, fordi denne består af ledere, der fra start har fundet tilbuddet brugbart, og som, efter de har fået et dybdegående kendskab til uddannelsen, stadig vurderer, at den er attraktiv. *Gruppe 2* er vigtig, fordi denne består af ledere, der umiddelbart fandt uddannelsen relevant, men som af en eller flere grunde har valgt at stoppe uddannelsesforløbet. Det afgørende i forbindelse med denne gruppe er at indfange, hvad det er, der ikke har forløbet optimalt, siden de ikke længere finder uddannelsen attraktiv nok. *Gruppe 3* er den gruppe af ledere, der er fundet relevant og kvalificeret til at blive tilbudt uddannelsen, men har valgt ikke at tage imod tilbuddet. Det interessante kunne her være at finde ud af, hvad det er, der har fået denne gruppe af ledere til at afstå et tilbud, der ellers er skræddersyet til deres målgruppe. I forhold til vores konstruktion af begrebet ”problemforståelse”, er denne gruppe dog ikke relevant i denne undersøgelse, fordi denne aktørgruppe ikke har konkrete personlige erfaringer med MPG-uddannelsen, det vil sige den del, der vedrører virksomme mekanismer og moderatorer i programteoriens struktur.

Som udgangspunkt var vores hensigt at foretage fem lederinterviews fra både gruppe 1 og gruppe 2 - det vil sige 10 lederinterviews i alt. Det samlede antal ledere, der, gennem perioden, har været involveret i MPG, altså både de som stadig følger uddannelsen, og de som er sprunget fra, lyder på i alt 26 ledere. Ved at vælge 5 interviews fra henholdsvis gruppe 1 og gruppe 2, vil vi med 10 interviews, i forhold til de 26 ledere, opnå en berøringsflade på over en tredjedel af den samlede gruppe.

Indgang til informanterne

Listen med de 26 ledere, der har været aktive på MPG uddannelsen, fik vi udleveret af HR og Arbejdsmiljø, Aalborg Kommune. Af listen fremgik det, hvilke ledere der var søgt refusion til både i efteråret 2011 og i foråret 2012. Dermed var der tydeligt, hvilke ledere der stadig var aktive studerende i denne periode. Dog kunne vi deraf ikke konkludere, hvilke ledere der blot holdt pause i uddannelsen, og hvilke ledere der definitivt var sprunget fra. Derfor ringede vi rundt til samtlige af de 26 ledere for at få deres uddannelsesstatus bekræftet eller afkræftet. Ved samme henvendelse bad vi om oplysninger såsom, alder og uddannelsesmæssig baggrund, således at vi kunne tegne et billede af den oprindelige aktørgruppe, for senere at kunne foretage

en informationsorienteret udvælgelse af informanter. Tabel 11 udgør en samlet liste over disse oplysninger²⁴.

I forhold til gruppe 3, havde vi ingen oplysninger på de ledere, der havde fået tilbudt uddannelsen. Definitionen af denne gruppe var dog relevant i forhold til de to andre grupper – da den jo var med til at definere samlede felt. Derfor besluttede vi at kontakte de enkelte forvaltninger for at få oplysningerne om, hvordan uddannelsen konkret var blevet udbudt i forvaltningerne. En opgave vi umiddelbart så som værende ”lige ud ad landevejen”, da vi havde fået det indtryk, at uddannelsen systematisk skulle tilbydes til niveau 2 og 3 ledere i kommunen. Dette sammenlagt med de krav, som der på forhånd lå til at få adgang til uddannelsen - kravet til uddannelsesmæssig baggrund samt minimum 3 års ledererfaring, gjorde, at vi anså det samlede felt som værende forholdsvis overskueligt og tilgængeligt. Ved kontakten til forvaltningerne viste det sig dog, at uddannelsen generelt og tilsyneladende ikke var blevet systematisk udbudt. Vi gav alle forvaltningerne mulighed for, enten pr telefon eller pr mail at melde tilbage, hvilke strategiske overvejelser, de havde gjort sig i forbindelse med udvælgelsen af de ledere, der skulle have tilbuddet. Kun to forvaltninger meldte tilbage, at de havde tilbudt uddannelsen til niveau 1 ,2 og 3-ledere (dog ses der også eksempler på, at niveau 4-ledere er tilmeldt uddannelsen i disse forvaltninger). Nogle forvaltninger havde blot sendt mails ud til lederne eller lagt tilbuddet ud i et fælles forum, og andre forvaltninger meldte ikke tilbage omkring deres strategiske overvejelser. Det at det for os, ikke har været muligt at klarlægge en systematiske udvælgelse af ledere, i størstedelen af kommunens forvaltninger, gør, at vi må tolke det som, at der ikke har foreligget betydelige strategiske overvejelser bag tilbuddet. Det betyder også, at vi ikke kan indkredse gruppen af ledere i kommunen, der har fået et reelt tilbud om uddannelsen, uden at tage imod det.

Selvom HR og Arbejdsmiljø, Aalborg Kommune, har været vores indgang til casen, og dermed fungeret som *gatekeeper*, har vi haft relativ fri adgang til de oplysninger, vi har haft brug for - og haft frihed til at kontakte de aktører, som vi har fundet

²⁴ I bilag 2 sammenligner vi karaktertræk fra henholdsvis - de udvalgte ledere i Aalborg Kommune og MPG-studerende i København.

relevante. Derfor kan vores indgang til - og etableringen af casen, siges at have fungeret på vores egne præmisser. Dertil kommer, at alle de aktører vi har været i forbindelse med, og de informanter vi efterfølgende har udvalgt, alle har indvilliget i at deltage. Det faktum, at vores informanter ikke er blevet udvalgt i samarbejde med Aalborg Kommune, eller at de ikke har meldt sig frivilligt, gør, at vi ikke skal tage højde for, om vores endelig aktørfelt består af atypiske repræsentanter for den samlede gruppe, der kan have særlige dagsordener forbundet med deltagelse i undersøgelsen.

Gruppering af aktører

Af de i alt 26 ledere som har påbegyndt MPG, er fire ledere siden fratrådt deres stilling, hvorfor der automatisk ikke er blevet søgt refusion til dem i foråret 2012. Dermed lyder det reelle oprindelige aktørfelt på i alt 22 ledere.

Tabel 11: Det oprindelige aktørfelt af ledere i Aalborg Kommune – Bilag 6²⁵

	Køn, stillingsbetegnelse	Forvaltning	Alder	Uddannelsesmæssig baggrund
1	Kvinde, bevillingschef	ÆH	53	Sygeplejerske
2	Mand, forstander	ÆH	57	Socialpædagog og systemiske uddannelser
3	Kvinde, områdechef	ÆH	56	Socialrådgiver og diplom i offentlig ledelse
4	Kvinde, forstander	ÆH	52	Cand.scient.soc. og lederuddannelse i kommunen og amtet
5	Kvinde, sekretariatschef	ÆH	41	Cand.scient.adm.
6	Mand, områdechef	SK	54	Folkeskolelærer
7	Mand, områdechef	SK	57	Folkeskolelærer
8	Kvinde, skoleleder	SK	59	Folkeskolelærer
9	Mand, skoleleder	SK	38	Folkeskolelærer
10	Mand, afdelingsleder	TM	46	Ingeniør
11	Kvinde, afdelingsleder	TM	46	Landinspektør og 1. del af HD
12	Mand, jobcenterleder	FB	46	Cand. Merc. I Strategi & Ledelse
13	Kvinde, vicekontorchef	FV	41	HK-uddannet, diplom i administration og kommunens interne lederuddannelse
14	Mand, centerchef	ÆH	66	Folkeskolelærer og 2 diplom i ledelse (erhvervsledelse og offentlig ledelse)
15	Mand, leder	ÆH	43	Pædagog
16	Kvinde, områdechef	ÆH	61	Sygeplejerske og diplom i ledelse
17	Mand, områdechef	ÆH	55	Folkeskolelærer, kontoruddannelse og Kommunom
18	Kvinde, plejehjemsleder	ÆH	53	Plejehjemsassistent, diplom i organisation og personale og kommunens lederuddannelse
19	Kvinde, familiegruppeleder	FB	47	HK-uddannet, kommunom, socialformidleruddannelse, 6-byernes chef-uddannelse og kommunens egen lederuddannelse
20	Kvinde, områdeleder	ÆH	62	Sygeplejerske og diplom i ledelse
21	Kvinde, afdelingsleder	BF	48	Cand. scient.pol.
22	Kvinde, afdelingsleder	SK	48	Folkeskolelærer og diplom i ledelse

Kilde: Egen tabel udarbejdet på baggrund af oplysninger fra Aalborg Kommune, HR og Arbejdsmiljø; kombineret med oplysninger indhentet telefonisk af os i uge 15 og uge 16 2012.

²⁵ Begrebsafklaring til tabel 11 findes i bilag 7

Udvælgelse af informanter fra gruppe 1

Ud fra feltet af ledere, der stadig er aktive på uddannelsen, det grønne felt, har vi valgt fem informanter. Udvælgelsen er foretaget ud fra at ønske om at opnå en vis bredde, med informanter fra forskellige forvaltninger og baggrunde, således at vi ikke kun udvælger informanter fra fx lignede organisationskulturer. Det endelige valg af informanter, fra denne gruppe, er faldet på henholdsvis leder nummer 3, 9, 10, 12 og 13.

Tabel 12: Udvalgte informanter fra gruppe 1

Kvinde, områdechef	ÆH	56	Socialrådgiver og diplom i offentlig ledelse
Mand, skoleleder	SK	38	Folkeskolelærer
Mand, afdelingsleder	TM	46	Ingeniør
Mand, jobcenterleder	FB	46	Cand. Merc. I Strategi & Ledelse
Kvinde, vicekontorchef	FV	41	HK-uddannet, diplom i administration og kommunens interne lederuddannelse

Udvælgelse af informanter fra gruppe 2

Af den oprindelige aktørgruppe er der ni ledere, som der ikke er blevet søgt refusion til i foråret 2012. Da informanterne fra gruppe 2 skulle vælges, var der tre ledere, der indledningsvist faldt ud (den gule kategori). Det skyldes, at disse ledere, af forskellige årsager, ikke kunne betragtes som ledere, der først havde fulgt uddannelsen – og derefter definitivt var faldet fra²⁶. Dette medførte, at den røde kategori derefter kun rummede seks ledere, som i deres profiler var meget ens. Fx kom fem ud af de seks ledere fra Ældre og Handicapforvaltningen (ÆH). Af denne årsag fandt vi det ikke nødvendigt, at denne gruppe absolut skulle bestå af fem informanter, hvoraf de fire var fra ÆH. Derfor har vi valgt at lade gruppe 2 bestå af i alt fire informanter – da vi vurderede, at det sidste interview ikke ville give et mere fyldestgørende billede af gruppen. Dertil har det ikke har været muligt at

²⁶ Fx blev der oplyst, at det aldrig havde været intentionen at færdiggøre MPG, eller at der blot blev holdt pause i uddannelsen.

udvælge en eller flere informanter fra denne gruppe med en kandidatuddannelse fra universitetet. Derfor har informanterne i gruppe 2 gennemgående et relativt sammenligneligt uddannelsesniveau. De informanter vi har udvalgt til gruppe 2 er henholdsvis leder nummer 15, 17, 18 og 19.

Tabel 13: Udvalgte informanter fra gruppe 2

Mand, leder ²⁷	ÆH	43	Pædagog
Mand, områdechef	ÆH	55	Folkeskolelærer, kontoruddannelse, kommonom
Kvinde, plejehjemsleder	ÆH	53	Plejhjemsassistent, diplom i organisation og personale og kommunens lederuddannelse
Kvinde, familiegruppeleder	FB	47	HK-uddannet, kommunom, socialformidleruddannelse, 6-byernes chef-uddannelse og kommunens egen lederuddannelse

4.4 Interviewmetode

Den empiri, der danner grundlag for vores analyse, består derfor udelukkende af 12 interviews, som vi, sammen informanterne, har *medforfattet* omkring den konstruerede struktur af begrebet ”problemforståelse”. Rent praktisk var vi to interviewere til stede ved alle interviewene, hvor den ene havde rollen som hovedinterviewer. Derved kan der være en lille risiko for en *intervieweffekt*, men da begge interviewere kom på banen – omend i varierende omfang, til alle interviewene, har vi taget et vist forbehold mod, at denne effekt blev for udpræget (Kvale, 2000:99). Vores interview blev foretaget som semistrukturerede interviews, det vil sige, at vi på forhånd havde konstrueret en interviewguide med de temaer, som vi som minimum ønskede at komme ind på. Rækkefølgen, og hvordan vi rent faktisk spurgte ind til temaerne, varierede fra interview til interview - alt efter, hvordan interviewene udviklede sig. Den *semistrukturerede* tilgang gav derfor mulighed for, at vi kunne forfølge eventuelle relevante vinkler og synspunkter, som informanterne bragte på banen, samtidig med at vi kunne vende tilbage til de

²⁷ Informant nummer 15 måtte udgå, grundet sygdom, hvorfor vi i stedet kontaktede informant nummer 16, som indvilligede i et interview.

informationer, som vi på forhånd havde opstillet som vigtige for vores undersøgelse (Kvale, 2000:129). Interviewguiden er vedlagt i dens fulde længde bilag 8.

4.5 Analysens opbygning

Analysen bygges, rent strukturelt, op omkring opdelingen i aktørgrupper. Det vil sige de *overordnede aktører, gruppe 1*; de ledere der stadig er aktive på uddannelse - og til sidst *gruppe 2*; de ledere, der er sprunget fra uddannelsen. Derefter deles de tre delanalyser yderlige op omkring strukturen i begrebet ”problemforståelse”, som vi kender den fra programteoriens elementer.

Tabel 14: Analysens strukturelle opbygning

	Overordnede aktører og ledergrupperne	Perspektiv
Målgruppe - Indhold - Rammer/ udfordringer	Forestillinger om roller, udfordringer (konteksten)	Styrings- paradigmer
Aktivitet: - MGP uddannelsen	Forestillinger om initiativet (uddannelse/uddannelsen)	Motivation og transfer
Virksomme mekanismer og moderatorer	Forestillinger om processen	
Delmål/slutmål	Forestillinger om mål og effekter	

Måden hvorpå vi vil analysere vores interviewempiri, er ud fra en *ad hoc-tilgang*, hvor vi benytter os af bl.a. *meningskondensering*, hvor interviewpassager kortes ned til temaer – og *meningsfortolkning*, hvor der fortolkes ud fra udvalgte interviewcitater (Kvale, 2002:189-200). Dermed vil det, gennem analysen, variere, hvordan de forskellige citater anvendes. Det er, i analysen, hensigten at anvende relativt mange citater, for at give læseren mulighed for at følge, hvilken mening vi tillægger informanternes udtalelser, da de bliver taget ud af den oprindelige kontekst. Fordi, ”... når et udsagn fortolkes i en teoretisk kontekst, vil

fortolkningens validitet afhænge af, om teorien gælder for det studerede område, og om de specifikke fortolkninger følger logisk af teorien” (Kvale, 2002:214). I og med, at vi er to, der supplerer hinanden i arbejdet med selve analysen, undgår vi forhåbentlig en vilkårlig og ensidig subjektivitet, mens den perspektivistiske subjektivitet er uundgåelig, da det er forskningens præmis, når det lægges en given forståelsesramme ned over informanternes historier.

Lydfilerne er at finde på vedlagte cd, hvortil citaterne bliver markeret med reference til tidspunktet i lydfilen. Dertil betegnes de ledere, som stadig er aktive på uddannelsen *A,B,C,D,E* (gruppe 1) – mens de ledere, der er stoppet på uddannelsen betegnes *R,S,T,U* (gruppe 2). Forkortelsen for de overordnede aktører i analysen er; Moderniseringsstyrelsen (MS), HR-afdelingen (HR) og PL-gruppen (PL).

5 Analyse – overordnede aktører

5.1 Moderniseringsstyrelsen

MPG skal, som sagt, ses i forlængelse af Kvalitetsreformen fra 2007 og hermed som en del af reformens samlede initiativer på ledelsesområdet. Moderniseringsstyrelsens beskrivelse af konteksten omkring initiativet med MPG viser, at der opstod et sammenfald mellem overordnede politiske interesser og en eksisterende ”problemopfattelse” om offentlig ledelse, på tværs af de centrale aktører på aftaleområdet. Fogh-regeringen havde således interesse i at skabe resultater i *dialog med fagbevægelsen*, samtidig med at flere undersøgelser op til trepartsforhandlingerne understøttede, at der var mange dårlige ledere i det offentlige. Det vil sige, at den overordnende kontekst byggede på (strategiske) politiske interesser - sammenholdt med, at der, blandt parterne, deltes en forestilling om et reelt målbart problem med dårlig ledelse i det offentlige (MS 0:05:40, 0:06:42 & 0:08:14);

”de [fagforeningerne] havde lavet mange analyser af, at der var mange dårlige ledere [...] dårlig ledelse har rigtig mange konsekvenser, altså både økonomiske konsekvenser – man kan se det rent konkret på bundlinjen, medarbejderne er meget demotiverede, der er stort sygefravær og alle sådan nogle ting” (0:06:51).

5.1.1 **Den offentlige leders udfordringer – sameksistens kontra krydspres?**

Den offentlige leders udfordringer beskrives, af Moderniseringsstyrelsen, med begrebet ”krydspres”, hvilket er en forestilling, der har nogle paralleller til perspektivet om sameksistens af styringsparadigmer i det offentlige. Således påpeges det, at hele HR-bølgen, og dens fokus på de menneskelige relationer og det personlige lederskab, er kommet ind i ledelsesrummet - samtidig med, at lederen hele tiden skal forholde sig til nye ”trends” på ledelsesområdet. Da bureaukratiet, økonomi- og resultatstyring lever videre i bedste velgående, bliver ledelsesrummet mere og mere presset, hvilket gør, at lederens største udfordring opfattes at ligge i dennes evne til at navigere og prioritere i ledelsesrummet (0:32:56–0:40:00). Forestillingen om de traditionelle professioners fagledelse, er helt klart sat ud af spil, når den gode offentlige leder beskrives i 2012. Som eksempler på krydspres fra de andre paradigmer og deres ufravigelige krav, nævnes; ” ... hvis du ikke kan

økonomistyring som leder [...] og ikke holder dig indenfor budgettet, så er du dumpet!". Dette samtidig med, at medarbejderne, i dag, forventer den moderne HR-leder, hvilket afspejles i lederevalueringerne således, at hvis " ... *du er dårlig til at begå dig* [blandt medarbejderne] - *det er jo dumpet!*"²⁸ (1:02:34 & 1:07:19).

Hvor begrebet "sameksistens af styringsparadigmer" kan have en lidt harmonisk klang, så lyder Moderniseringsstyrelsens beskrivelse af de forestillede ledelsesudfordringer i "krydspresset" lidt mere som en stresszone, hvor ledelsespræstation konstant kan måles og vurderes, mens det paradoksalt nok samtidigt forventes, at lederne bryder med en indarbejdet "nul fejl-kultur" i det offentlige og er innovative – med henblik på at spare penge vel at mærke (0:58:02).

5.1.2 Målgruppen

Den primære målgruppe for MPG beskrives, for statens vedkommende, primært at være fra kontorchefniveau og op. Da kommunerne forestilles at have flere ledelsesniveauer, der opgavemæssigt svarer til statens kontorchefniveau, bliver den primære målgruppe i kommunerne mere defineret ud fra opgaven, end selve titlen/niveauet; "*... altså om det er en institutionsleder eller en kontorchef, det er sådan nærmest same/same for os. Dybest set har de mange af de samme udfordringer, så vi er klar over, at der nogle gange er flere ledelseslag i den her gruppe, som vi under et kalder kontorchefer i staten*" (0:16:00 & 0:15:20). Forestillingerne om en klart defineret målgruppe opblødes dog, når vi spørger ind til dette, idet der afdækkes to forskellige tidsperspektiver i formålet bag MPG. For det første, er ledelsesreformen netop rettet mod at løse et problem med dårlige ledere i det offentlige, og her kan MPG siges at være rettet primært mod ovenstående niveauer. For det andet understøtter MPG også en "Leadership pipeline-tankegang" i Moderniseringsstyrelsen, således at MPG også skal kvalificere ledere, der p.t. befinder sig på niveauer, der ligger udenfor målgruppen, således at det skabes en fødekæde til topchefstillingerne i fremtiden (0:13:22).

²⁸ Således er der, med Ledelsesreformens lederevalueringer, også indarbejdet systematisk måling af, om lederen lever op til medarbejdernes vurdering af "god ledelse".

5.1.3 Master of Public Governance - Aktivitet

Moderniseringsstyrelsens havde en projektlederrolle, i forbindelse med tilblivelsen af MPG, og var derved relativt styrende i den proces. Alle aftaleparterne havde dog mulighed for at komme med input, og er også blevet hørt løbende gennem hele processen, fx på arbejdsgruppeniveau og gennem den overordnede styregruppe for MPG (0:03:24 & 0:21:00). Moderniseringsstyrelsens rolle som den ”arbejdende”, gav styrelsen mulighed at sætte sit præg på MPG-uddannelsen;

”[vi var] ... hurtig enige om, at vi ikke ville gå ind og detailstyre, hvad universiteterne udviklede, men når det var sagt, så havde vi alligevel en ønskeliste, selvfølgelig havde vi det, ellers havde vi ikke lavet sådan et initiativ [...] den var rimelig detaljeret, det var den jo”(0:18:56).

Ønskelisten kan overordnet opdeles i ønsker relateret til den indholdsmæssige del, og ønsker i forhold til selve formen af uddannelsen. Ønskerne til indholdet i MPG var primært relateret, at lederen blev en bedre personaleleder, gennem udvikling af ”sit personlige lederskab”, samt at lederen opnår kompetencer i strategisk ledelse. Desuden skulle lederen, gennem MPG, indføres i, og opnå forståelse af, de økonomiske rammer og den politiske kontekst, som er omkring ledelse i den offentlige sektor (0:19:58-0:25:00). Disse krav til indhold i uddannelsen betyder i realiteten, at der defineres krav på et område, der ikke traditionelt har været på aftaleområde²⁹, fordi *”... ledelse er jo ikke en del af vores offentlige overenskomster [...] der er ikke sådan nogle definerede krav til, hvad du skal kunne som leder”* (0:32:03).

I forhold til formen, medførte ønsket om udvikling af det personlige lederskab yderligere, at der fra Moderniseringsstyrelsens side også var et krav om, at universiteterne inddrog eksterne konsulenter, for at disse kunne sparre med, og coache, de studerende. Dette krav var et, som universiteterne *”... lige skulle sluge, kan jeg godt afsløre”* (0:22:43). Moderniseringsstyrelsen havde desuden et ønske om, at den værende form, med fx en 2-årig master, blev gjort længere og mere fleksibel - for derved at passe til en offentlig leders travle hverdag.

²⁹ Da diplomlederuddannelsen, der også er en del af Ledelsesreformen, er meget lig MPG – bare rettet mod lavere lederniveauer (0:07:20), så defineres ledelseskompetencer på et langt bredere felt end de nævnte målgrupper for MPG.

Moderniseringsstyrelsens krav til indhold og form beskrives begge som meget vigtige krav, som man lykkedes at komme igennem med, men som i starten blev mødt med modstand og betænkeligheder fra universiteternes side (0:22:43–0:26:00). Moderniseringsstyrelsen mener derfor, at det med den fleksible MPG nærmest er lykkedes at reformere det værende universitetssystem (0:10:18). Resultatet må i hvert fald siges at være, at ”brugeren” har langt større fleksibilitet over for universiteterne, der således udfordres til løbende at skulle planlægge ud fra efterspørgslen på modulerne i MPG.

5.1.4 Virksomme mekanismer og moderatorer

I forhold til hvilke omstændigheder, der skal være til stede for at uddannelsens formål realiseres – kan udtalelserne fra Moderniseringsstyrelsen opdeles i forhold vedrørende de ”ydre rammer” og forestillinger om nogle centrale motivationsfaktorer.

Tidsfaktoren menes at have virket som en barriere tidligere, da det forestilles at være hårdt at have et lederjob og tage en 2-årig master ved siden af (0:09:52). Denne forestillede barriere løses nu ved, at giver lederne mulighed for at tilpasse uddannelsen til et skiftende pres i jobbet.

” ... så kan man netop gøre det som chef at sige, nu tager jeg kun et modul om året, eller nu har jeg rigtig travlt, så nu kan jeg ikke overskue at tage nogle moduler i det her semester, men næste semester, der kan jeg se, der får jeg mere tid” (0:24:42).

Da det er MPG, der er blevet mere fleksibel, så forudsætter det implicit, at man som leder har et job, der over seks år har tilpas ”upressede” perioder, således at det er plads til at læse en fuld master ved siden af. Spurgt ind til, om dette kan være et problem for nogle leder, svarer Moderniseringsstyrelsen, at det kan det givetvis, men at dette også skal ses i forhold til deltagernes motivation;

” ... der er nogle stræbsomme mennesker i målgruppen, det skal vi heller ikke underkende, fordi de vil jo gerne have den her master at skrive på deres cv, fordi de gider ikke bare have et par kurser, det batter ikke noget, de skal have en fuld master” (0:41:00).

Motivation forestilles også at hænge sammen med, at lederen får mulighed for at forøge sin markedsværdi fordi ” ... *det er jo rigtig godt at have en fuldført masteruddannelse på sit cv som leder, det kan være medvirkende til, at man kommer videre i sin lederkarriere*” (0:09:33). Med MPG er der også forsøgt at skabe en lidt *eksklusiv* uddannelse – hvor ledere får mulighed for at sparre med sammenlignelige lederniveauer, da dette forestilles at tiltrække, og fastholde, lederne i uddannelsen (0:18:00-0:19:00). Desuden ses det også, at belønning – fx i form af forfremmelse eller bonus, opfattes som en generel motivationsfaktor, fordi man bevidst arbejder med at fremhæve og belønne offentlige ledere, der på en eller anden måde, kan være innovative i deres lederskab (0:57:14-1:01:30).

At penge således kan virke som et styringsredskab, afvises ikke af Moderniseringsstyrelsen. Men det afvises, at der, bevidst gennem refusionsmidlerne, er forsøgt at styre uddannelsesvalget i en bestemt retning, da det primære formål med partsmidlerne i 2007 var at skyde uddannelsen godt fra start. Man er dog klar over, at midlerne kan påvirke lederne til at vælge MPG frem for andre uddannelser. Således forestilles refusionen at gøre det lettere for den enkelte leder at påbegynde uddannelsen, og derved minimere økonomiske barrierer – barrierer der, i 2012, ses som langt mere aktuelle, fordi en dyr lederuddannelse er et uheldigt signal at sende, når der samtidig fyres medarbejdere (0:42:30-0:48:00).

Spurgt ind til, om offentlige ledere har fleksibilitet nok til at kunne implementere ændringer i deres daglige arbejde, det vil sige, til at oversætte det lærte til praksis, så er svaret, at det mener man bestemt de har – i hvert fald i staten. Dette underbygges med, at flere ledere fx vælger at lave et decideret organisationsudviklingsprojekt i MPG, og derved anvender uddannelsen konkret i organisationen (0:55:12).

5.1.5 Mål og delmål

Det primære mål med Ledelsesreformen er, at den offentlige leder skal professionaliseres. Professionalisering opnås ” ... *ved at skabe en eller anden form for overordnet styring, så vidt det er muligt, uden at vi bliver alt for detailstyrende*”. Der kan derfor siges, at være et ønske om, at rydde op i de ledelsesudviklingstilbud, der, i 2007, pegede i flere retninger. Fordi, det var tydeligt

at der var meget forskellige resultater blandt ministerområder og kommuner, hvilket afspejlede deres anvendelse af forskellige lederuddannelser (1:03:07-1:04:36).

Et delmål – set konkret i forhold til initiativet MPG, er, at den offentlige leder gennem MPG udvikler sit personlige lederskab, samt får nogle helt konkrete redskaber og kompetencer, der tilsammen sætter lederen i stand til at vælge fra i ledelsesrummet, fordi *”... du får stress, fordi man ikke kan forholde sig til alle de redskaber og krav, som der stilles til en som leder, det er simpelthen for meget, så man er nødt til at dosere det”*(0:40:28 & 0:36:20).

Desuden er det, som påvist i analysen overfor, også et uformuleret delmål, at MPG skal understøtte ”leadership pipeline” i den offentlige sektor, således at det skabes en fødekæde til fremtidens topledelse.

5.2 HR og Arbejdsmiljø – Aalborg Kommune (HR-afdelingen)

HR-afdelingen var, allerede i 2007, meget fokuseret på lederudvikling ud fra en forestilling om, at *”... det, der skal binde virksomheden sammen, er fælles forståelse og fælles retning på, hvad er god ledelse”* (HR 0:00:56). Kommunen havde, på daværende tidspunkt, allerede en opgaveportefølje på lederudviklingsinitiativer. Når initiativerne med diplomlederuddannelsen og MPG kommer fra staten, kommer disse derfor ind i en proces, hvor man i kommunens HR-afdelingen allerede er i gang med at revurdere kommunens portefølje, hvorfor man allerede er ”moden” til ændringer;

”... vi kunne godt se, når vi kiggede på vores ledere og chefer rundt omkring, at det har været lidt for sporadisk, det vi har lavet og tilbudt” (0:05:30-0:06:00).

MPG, og de tilhørende refusionsmidler, fungerer på det kommunale niveau som en styring af, i hvilken retning man skal gå, fordi *” ... der hvor pengene er, [...] der bliver vi nødt til at se hen, fordi vi har ikke mange penge til kompetenceudvikling, så vi skulle gerne have en del af kagen hjem til vores chefer”* (0:01:36-0:01:53).

Moderniseringsstyrelsens mål med at få ryddet op og målrettet lederuddannelserne, realiseres således i Aalborg Kommune. Refusionsmidlerne bliver dog, af HR-afdelingen i kommunen, opfattet som en styring af interesserne i en bestemt retning, hvorfor HR-afdelingen ser det, som deres primære opgave at sammenkoble *”... den virkelighed, Aalborg Kommune er i - med vores egne tanker omkring god ledelse,*

og hvor virksomheden skal hen, og så de nationale tendenser, der kommer ind omkring, hvordan skal man egentlig tænke lederuddannelse i den offentlige sektor” (0:02:09 & 0:06:25).

5.2.1 Den kommunale leders udfordringer

Den kommunale leders udfordringer er, ifølge HR-afdelingen, primært at få tænkt tværorganisatoriske sammenhænge ind i ydelserne, fordi kommunen, som helhed, favner bredt, og at der har traditionelt været en tendens til, at forvaltningerne primært varetager egne interesser. Da borgeren går på tværs af systemet, ligger der en udfordring i at tænke helt anderledes omkring den måde, kommunen løser opgaven på i forhold til borgeren - hvor kravet om digitalisering sætter yderlige fokus på behov for tværorganisatorisk sammenhæng. Disse udfordringer kombineres med et pres fra samfundsøkonomien - og dermed også et pres på kommunes økonomi, om at lave mere og andet - for færre penge (0:13:01-16:00).

Det udefrakommende pres, og de manglende ressourcer, medfører, at HR-afdelingen ser et behov for nye ledelseskompetencer, som primært indbefatter, at lederne skal være gode til relationer (DRP);

” ... de skal være enormt dygtig til at samarbejde og meget dygtige til at lave relationer og netværk - og være meget dygtige til at sætte innovative processer i gang, hvor de ikke selv er drivkraft, men hvor de får andre om bord på de processer, der skal ledes på tværs af forskellige fagområder” (0:15:43-0:17:00).

De forestillede kompetencer, i form af at kunne danne relationer, er et krav, der går på tværs af alle lederniveauer. Men jo længere lederen er oppe i hierarkiet, jo flere krav bliver der stillet, fx til også at kunne tænke strategisk og matche det politiske niveau - hvilket er helt andre krav til kompetencer end dem, der, af HR-afdelingen, forestilles at gælde på institutionsniveau. HR-afdelingen påpeger, at kravene til lederen i høj grad kan opsummeres, at lederen mestrer balancen mellem management og leadership. Hvor NPM-paradigmet og DBP for fem år siden fyldte ca. 80 % af ledelsesrummet, så er ønsket i dag, at dette ændres, således at DRP/DHP kommer til at fylde langt mere i kommunens ledelse (0:24:00-0:29:00).

5.2.2 Målgruppen

I forhold til overvejelser omkring målgruppen for MPG, så påpeger HR-afdelingen, at det ikke er dem, der styrer, hvem der skal have tilbuddet, da det er PL-gruppen, som reelt er aftager af uddannelsen. Dermed er der ikke et fælles billede af, hvilke ledere, der skal tilbydes MPG, fordi de forskellige forvaltninger selv har lagt niveauet. For eksempel har man i Ældre og Handicap lavet ”... en ret stram styring på det - det er nogle bestemte ledelsesniveauer der kan få den. I andre dele af organisationen, der er det mere åbent, hvilke chefer der kan få – det er ikke nødvendigvis afhængigt af ledelsesniveau” (0:29:00-0:32:00).

HR-chefen påpeger som sagt at der er forskellige krav til kompetencer på de forskellige ledelsesniveauer, men mener dog alligevel, at MPG også kan være relevant for en leder på institutionslederniveau, fordi målgruppen i kommunen også skal understøtte kommunens ”leadership pipeline”;

” ...jeg er sådan lidt forsigtig med at sige, at det kun er nogle chefer når man når til et vist niveau, der skal have den – for jeg tror vores talentpipeline skal også holdes ved lige”.

Her ser vi således, at Moderniseringsstyrelsen og HR-afdelingen i Aalborg Kommune, rationaliserer omkring målgruppen ud fra det samme teorigrundlag - Leadership pipeline (0:31:00). Sammenhængen mellem organisationens behov, og den enkelte leders behov, består derfor i, at selv om MPG måske ikke er den optimale uddannelse i forhold til de forestillede kompetencekrav på fx institutionsniveau, så kan det på sigt også være i organisationens interesse, at en institutionsleder tager uddannelsen, fordi ”... vores interesse kan godt være at fremme nogle, der er særlig talentfulde - til at tænke mere strategisk og mere overordnet i forhold til at få en ny lederstilling fx et andet sted i organisationen” (0:31:23).

I forhold til at MPG, fra Moderniseringsstyrelsens side, primært forestilles at være rettet mod de højere lederniveauer i kommunen, så mener HR-afdelingen ikke, at MPG modsvarer disse lederes behov optimalt. Det skyldes, at det, på de niveauer, ikke er unaturligt, at lederne har fx en scient.adm- eller scient.pol-uddannelse med i bagagen, ”... de er kandidater, de er polit og det ene og det andet - i den offentlige

sektor er de jo basisuddannet inden for Master of Public Governance [...] jeg kunne ikke drømme om at anbefale nogen, som har en scient.pol at gå ind og tage den. Nej, der skal noget andet til - vi skal udfordres med en anden tænkning” (0:11:27-0:13:00).

5.2.3 Master of Public Governance – Aktivitet

I forhold til indholdet i MPG, påpeger HR-afdelingen, at de ikke har haft så meget at sige omkring tilblivelsen af uddannelsen, og derfor heller ikke har nogen særlig ejerskabsfølelse over for den. Den manglende ejerskabsfølelse skal ses i forlængelse af, at HR-afdelingen havde et stærkt ønske om at være med til at præge indholdet af MPG i selve opstartsfasen. Derfor gjorde de meget ud af, at komme i kontakt med fx Aalborg Universitet, for at få mulighed for at blive hørt, således at MPG relaterede sig mere til kommunens kontekst.

I forhold til formen, så påpeger HR-afdelingen, at de absolut ser en værdi i, at konsulenter og universitetsverdenen mødes. Som resultat deraf, har kommunen også forhåbninger til, at MPG bliver mere praksisorienteret. For eksempel havde de et konkret ønske om, at få *”vores egne chefer i spil”* som gæsteundervisere på uddannelsen (0:20:06 & 0:22:17).

Hvor man, indholdsmæssigt, ikke mener, at MPG adskiller sig markant fra andre uddannelses tilbud, fx MPA, så ser HR-afdelingen det dog som et positivt element, i et initiativ, der opfattes som centralistisk styring, at pengene trods alt bliver øremærket til kompetenceudvikling, fordi *”... det gør, at vi får fredet de her midler, som meget nemt går i alle mulige andre retninger i sådan en stor kommune”* (0:04:20 & 0:02:32).

5.2.4 Virksomme mekanismer og moderatorer

I forhold til fleksibiliteten, der af Moderniseringsstyrelsen opfattes som værende en afgørende faktor for at mindske barrierer, udtaler HR-afdelingen, at på trods af, at MPG kan tages over en længere periode, så opleves lederne som trætte, samt at de giver udtryk for, at det er hårdt (0:33:19 & 0:37:45). Flexibiliteten forestilles også at have den bagside, at det er risiko for, at ledere, der tager en pause, dropper helt ud af uddannelsen, da det kan synes svært at komme i gang igen. Det vil sige, at motivationen også forestilles at hænge sammen med at fastholde lederne i en

sammenhængende proces (0:33:52). Anerkendelse og forøgelse af markedsværdi forestilles også at spille ind i forhold til motivationen, da det forestilles at lederne ”... ser det som en blåstempling af, at de har kompetencer, når de har uddannelsen og en blåstempling i titlen – der er meget sådan ”hype” lige nu, at alle skal have en master” (0:34:10).

HR-afdelingen mener, at kommunens ledere har fleksibilitet nok, i deres job, til at kunne *tilpasse modulerne* til praktiske opgaver. Når der er tale om ansvar for at *skabe rum* for forandringer, så mener HR-afdelingen, at det er noget, der kan forventes på direktørniveau, men ikke på de lavere niveauer. Samtidig påpeges, at selve formen med at trække lederen ud af organisationen, ikke forestilles at danne de optimale rammer for transfer. Dette begrundes med, at man mener, at lederen i den situation må være meget insisterende på at arbejde det lærte ind i forhold til sin egen virkelighed. Da forandringsarbejde i organisationen forestilles at forudsætte, at lederen formår at involvere sin egen chef, ledergruppen og medarbejderne, så skaber formen af MPG ikke de optimale vilkår for at kunne overføre viden til praksis (0:18:04 & 0:35:16). Heraf ser vi, at de to overordnede aktører – Moderniseringsstyrelse og HR-afdelingen tænker organisationsudviklingen, på to forskellige måder. Hvor Moderniseringsstyrelsen, med initiativet MPG, trækker lederne ud af organisationen, og udstyrer dem med nogle kompetencer, som de forestilles at tage ind i lederjobbets praksis - så bygger HR-afdelingens rationale på, at transfer forudsætter, at hele setup’et omkring lederen er involveret i processen. Således vil de optimale omstændigheder for transfer være, at kompetencerne kommer ind i organisationen – fx i form af forskere eller konsulenter, der arbejder intensivt med det samlede lederteam. Alternativt til MPG-uddannelsens form, peger HR-afdelingen på, at det er nødvendigt med andre uddannelsestilbud, fx hvor hele ledelsesteamet tager af sted nogle uger og arbejder koncentreret med organisationens problemstillinger (0:38:50).

Refusionsmidlerne forestilles at have haft den positive effekt, at der er flere ledere i Aalborg Kommune, der er gået i gang med en uddannelse (0:49:37), men samtidig påpeges, at hvis styringen resulterer i færre uddannelsestilbud, så kan det også medvirke til at hæmme motivationen, fordi ”... de her chefer på de her niveauer, de er også autonome, de vil selv bestemme, hvad de vil have – de vil selv shoppe [...]

og ikke have proppet en uddannelse ned i halsen, som de måske ikke føler, de har brug for” (0:43:13).

5.2.5 Mål og delmål

Overordnet kan man sige, at Aalborg Kommunes HR-afdeling har det samme mål som Moderniseringsstyrelsen; at ledelse skal professionaliseres. Dog er der forskel i opfattelsen af, *hvordan* professionalisering opnås. HR-chefen forestiller sig således, at professionalisering opnås gennem initiativer der ” ... *bliver tænkt ud i forhold til den enkeltes forudsætninger og vilkår, talenter, og kompetencer*” (0:45:10), og at det forudsætter, at der er flere tilbud at vælge imellem. HR-chefen er derfor skeptisk, fordi MPG ikke menes at ”... *være svaret til den kompetenceudvikling, der skal finde sted af kommunens ledere hele vejen igennem og diplom heller ikke*”. HR-chefen ser derfor gerne, at deres afdeling har en rolle, hvor de fokuserer på bredden i uddannelsespaletten, samt at afdelingen selv er med til at bygge flere tilbud op (0:42:27).

Delmålet er, ligesom hos Moderniseringsstyrelsen, at der systematisk skal arbejdes med udvikling af de fremtidige ledertalenter, da leadership pipeline, i Aalborg Kommune, ses som en udkrystallisering af *kommunens ledelsesgrundlag*, således at kommunen bliver mere skarp til at fokusere på ledelse på *forskellige niveauer* - og derved også på de *forskellige krav*, der er til lederne (0:28:26).

5.3 Personaleledelsesgruppen i Aalborg Kommune (PL-gruppen)

PL-gruppen er som sagt en tværgående gruppe i Aalborg Kommune, hvor i personalecheferne har mulighed for, at drøfte problemstillinger og initiativer vedrørende personale og ledelse. Set rent formelt, i forhold til MPG, så har gruppen, som enhed, ikke haft en fælles holdning til uddannelsen, hvilket også betyder, at der ikke har været nogen aftale om en fælles linje i kommunen. Det har derfor været op til hver enkelt personalechef, om MPG skulle bringes ud i deres forvaltning, og ligeledes hvordan dette skulle gøres. Et forhold, der af informanten påpeges at have påvirket udbuddet, således at ”... *det har været forskelligt hvordan MPG er blevet udbudt [...] også i forhold til, hvilke traditioner man havde til lederuddannelse i forvejen*” (PL 0:01:20 & 0:40:17).

Informanten er formelt udvalgt til at være repræsentant for PL-gruppen, men vi skal være opmærksomme på, at informanten i realiteten har tre forskellige roller i forhold til MPG. For det første, en formel rolle i den tværgående PL-gruppe, og derved som repræsentant for drøftelserne i denne gruppe. For det andet, så har informanten, som sekretariatschef i Aalborg Kommunes Ældre- og handicapforvaltning (ÆH), ansvar for personale-, ledelses- og organisationsudvikling i en konkret forvaltning. For det tredje er informanten selv studerende på MPG. Udtalelser – fx i forhold til overvejelser omkring uddannelsens indhold, virksomme mekanismer og moderatorer, kan derfor også forventes at afspejle informantens egne oplevelse og erfaring med MPG-uddannelsen.

5.3.1 Den kommunale leders udfordringer

Spurgt ind til, hvilke udfordringer den kommunale leder står over for, svarer denne informant i høj grad ud fra de kompetencer, MPG forestilles at give lederen. Hermed tager informanten retrospektivt afsæt i, hvad en leder, der har fulgt MPG-uddannelsen forestilles at kunne, og definerer *derudfra* de udfordringer, som ledere i kommunen står overfor. Derved fremstår det nærmest, som om, det er den manglende uddannelse i sig selv, som er udfordringen (0:08:35 & 0:09:25).

Informanten beskriver, at der er sket et skifte over de seneste 10-15 år, hvor man, i dag, i langt højere grad erkender, at ledelse er et fag – især for de ledere, der er ledere af ledere. Lederen skal selvfølgelig kende fagligheden i det pågældende område, men der er sket et skifte, således, at hvis man i dag skal opfattes som en dygtig leder, så er det nødvendigt at have ledelsesmæssig viden. I ÆH har man på niveau tre typisk ledere, som oprindeligt er uddannede som fx socialrådgivere eller sygeplejersker, og for disse ledere mener informanten, at det er vigtigt, at man, med MPG, får klædt dem på til at tage den professionelle lederrolle på sig (0:11:40).

Forestillingen om, at der er en sammenhæng mellem behov og MPG-uddannelsen, er i nogle tilfælde også en forestilling, der i udgangspunktet kommer fra oven i Ældre- og Handicapforvaltningen, og finder forståelse hos lederne; ”... *det er nok ikke alle sammen, der har følt, at det var et behov, men efter at de er kommet af sted på MPG, så har de opdaget, hvor vigtig en del, af det at være en dygtig chef, det*

er” (0:10:49). Således skaber MPG en referenceramme, som lederne kan lægge ned over deres kontekst.

Når udfordringen således primært forestilles at bestå i at uddanne ledere – altså at den manglende uddannelse er en udfordring i sig selv, så ser vi, at forestillingen om udfordring og forestillingen behov for lederudvikling, hos de tre overordnende aktører, tager afsæt i tre forskellige kontekster. Moderniseringsstyrelsens argumentation tog afsæt i, at der var et behov, grundet pres på ledelsesrummet udefra - fx i forhold til at overholde budgetterne, dårlige ledelsesevalueringer eller fejl, der blev blæst op i medierne. Hvorfor der er et generelt behov for at udstyre offentlige ledere med nogle kompetencer, så de er i stand til at sortere i ledelsesrummet og undgå ”fejl”. I kommunens HR-afdeling blev der set et stort behov for at kunne tænke tværorganisatorisk og have evnen til at udnytte og trække nye ressourcer ind i organisationen, i en økonomisk presset situation. Derfor blev det set som nødvendigt at ændre balancen mellem management og leadership i kommunen. Hvis vi fortsat anvender metaforen ”ledelsesrummet”, så er det hos informanten fra PL-gruppen mere et spørgsmål om, at den enkelte leder skal sættes i stand til at reflektere over, og realisere sig selv i ledelsesrummet. Derved løses alle de udfordringer, der måtte være ”... *døren til forandring den åbner udad og håndtaget sidder på indersiden*” (0:30:17).

5.3.2 Målgruppen

Målgruppen for MPG beskrives at være ledere, som har ledelse på et mere overordnet niveau. Det vil sige ledere for ledere, der har ledelse på et overordnet strategisk niveau. Således differentieres der i uddannelsesbehov i forhold til ledelsesniveau;

” ... vi synes at diplomuddannelsen er passende til [de ledere] der har almindelig personaleledelse og økonomi på et fx enkelt tilbud eller plejehjem (0:06:10).

I Ældre og Handicapforvaltningen har man derfor valgt at tilbyde diplomlederuddannelsen til ”almindelige ledere” og MPG til chefer på de øverste ledelsesniveauer - det vil sige ned til niveau tre. Der har dog været enkelte ledere på niveau fire, der har presset på, og har fået lov til at gå i gang med MPG (0:01:54 & 0:04:30).

Den store interesse i Ældre og Handicapforvaltningen menes, af informanten, at kunne skyldes; dels informantens egen interesse og engagement i uddannelsen, og dels selve ledelsesstrukturen i ÆH, hvor der naturligt er en stor gruppe niveau 3-ledere, der har den lederprofil, der, af informanten, forestilles at matche MPG-uddannelsen (0:43:30 & 0:44:45).

5.3.3 *Master of Public Governance – Aktivitet*

I forholde til indholdet af MPG, så ses der en stor værdi i primært de to moduler; *ledelsesfagligt grundforløb* og *personligt udviklingsforløb*, hvilket skal ses i forlængelse af, at det er evnen til at reflektere over egen ledelse, der af informanten opfattes som en vigtig kompetence (0:32:30). Desuden påpeger informanten, at MPG-uddannelsens fokus på strategisk ledelse, i et retrospektivt perspektiv, har været meget vigtig, idet det opleves, at det har givet ” ... *de drøftelser vi har i den chefgruppe et kæmpe løft, fordi man snakker ud fra en anden referenceramme [...]* Så nu kan man snakke fx strategi ud fra Kurt Klaudi Klausens scenarier - altså få et helt andet fælles grundlag at diskutere ledelse ud fra, så det har givet et kæmpe løft”(0:05:00).

Gennem MPG-uddannelsen har lederne også mulighed for, at danne netværk til andre ledere - fx fra andre kommuner og regioner. Disse netværk har medført, at lederne både har mulighed for at få sparring og inspiration på egen ledelse, samtidig med at de får det teoretiske niveau fra universitetet. Tilsammen forestilles dette at have stor betydning, fordi det giver ledelsen i Aalborg Kommune et løft (0:09:12).

Fleksibiliteten i uddannelsen ses som vigtig, da den giver lederne mulighed for at tilpasse modulerne til de opgaver, de rent praktisk sidder med, samtidig med at det er muligt at tage pauser fra uddannelsen, når der er andre ting, der presser sig på ” ... *jeg har selv her i foråret taget en pause, fordi det er lige nogle andre ting i mit liv jeg har brug for at have fokus på nu*”(0:24:40).

Hvor HR-afdelingen påpegede, at muligheden for pauser i forløbet kunne medføre en risiko for, at nogle faldt fra, så ser denne informant fleksibiliteten som værende nødvendig og positiv. Fleksibiliteten i MPG understøtter også, at studerende, der tager en pause, ikke risikerer at kommer helt ”væk” fra de andre studerende, fordi ”... *det er ikke sådan, at hvis jeg skal starte op igen, så skal jeg følges med nogle*

helt andre. Når jeg starter op igen, så er der stadigvæk en masse, jeg kender, fordi folk tager [MPG] i forskellige tempi ... ” (0:24:40).

5.3.4 Virksomme mekanismer og moderatorer

Tid menes ikke af informanten at være en afgørende barriere for, at lederne kan gennemføre uddannelsen, da det forventes, at lederne er parate til at ofre noget fritid på uddannelsen ” ... *selve uddannelsen ligger i almindelig dagtimer - eller i hvert fald på hverdage, så kan det godt være, at det rækker ud på aftenen, så der er man væk til det [...] men det, der hedder at læse og skrive opgaver, det må man i det store og hele finde i sin fritid [...] det koster i privatlivet!*”(0:32:35). At der må ofres tid på sådant et uddannelsesforløb, er noget, man mener, at lederne i målgruppen, er klar over og er klar til. Samtidigt påpeger informanten, at det også er muligt at finde tid andetsteds, idet at informanten fx selv har fået frigivet noget ekstra tid ved at fravælge endagsseminarer, konferencer m.m., fordi ” ... *det behov har man ikke på samme måde når man går på MPG*” (0:33:40).

I forhold til, om lederne har mulighed og fleksibilitet nok i deres job til at kunne omsætte det lærte til praksis, så henviser informanten igen til de kompetencer, lederen opnår gennem uddannelsen, fordi at en leder, der tager MPG ”... *finder ud af, at de omstændigheder, de er der i princippet altid. Det er hvordan man tager dem nær sagt - altså hvordan man går til de udfordringer, man nu har, som gør forskellen*” (0:29:10). Desuden påpeges det, at MPG i høj grad bygger på sammenhæng mellem praksis og undervisningssituation fx ved, at man bringer sine egne erfaringer i spil i undervisningen, som fører til ny viden, der kan bruges i hverdagen (0:27:00).

Informanten kan godt forestille sig, at der har været nogle, der i starten har været motiveret udelukkende af at få forøget sin markedsværdi, da der – specielt for de yngre ledere, også ligger et karrieresigte i at tage en MPG, men ”... *det er ikke nogen, der kan sige, at de så har været af sted, og så har de ikke lært noget – det ville være arrogant i hvert fald*” (0:26:40-0:28:50).

Refusionsmidlerne forestilles umiddelbart at have spillet en stor rolle, i forhold til ledernes mulighed for, at kunne starte på MPG-uddannelsen. Hermed kan refusionen siges at have mindsket en barriere, der forestilles at ligge i, at gode

lederuddannelser er dyre for den enkelte organisation og for kommunen som helhed. Repræsentanten for PL-gruppen er ikke, ligesom HR-afdelingen, betænkelig ved, at der kan være en økonomisk styring af interesserne, da MPG menes at være den rigtige uddannelse. Derimod påpeges, at selvom refusionsmidlerne har været positive i forhold til antallet af ledere på uddannelsen, så menes det også, at refusionen har medført, at prisen for uddannelsen er sat unaturligt højt, set i forhold til, at andre masteruddannelser koster ca. 60-80.000 kr. mindre. I det perspektiv er refusionsmidlerne lidt spildt, i forhold til denne informants kontekst, da det var nødvendigt med økonomisk styring af præferencerne³⁰ (0:34:00). Refusionsmidlerne har dog i høj grad sat fokus på lederuddannelse og MPG i Aalborg Kommune, da det jo var ønsket om at få ”sin del af kagen”, der fik HR-afdelingen og PL-gruppen til at fokusere på MPG oprindeligt.

5.3.5 Mål og delmål

Da det er lidt svært at skelne udtalelserne, hos denne informant, i forhold til de forskellige roller, som informanten har., kombineret med den manglende fælles holdning i PL-gruppen, begrænser vi os til, kun at konkludere på mål og delmål i forhold til selve Ældre og Handicapforvaltningen. Målet må derfor siges at være at uddanne ledere, således at der opnås en professionel ledelse i Ældre- og Handicapforvaltningen. Fordi, uddannelse ses som forudsætningen for, at lederne realiserer sig selv, og at der skabes ledelsesrum og ”god ledelse” – og som en naturlig følge deraf, mulighed for forandring i organisationen (0:30.17 & 0:10.49).

5.4 Opsamling overordnede aktører

Vi har, i analysen ovenfor, set at et gennemgående mål med uddannelse af ledere, er et ønske om professionalisering af ledelse. Der var dog, blandt to af de overordnede aktører, tegn på modstridende forestillinger om, hvordan denne professionalisering bedst opnås. Hvor Moderniseringsstyrelsen argumenterede for et behov for at rydde op og ensrette uddannelsestilbuddene, så HR-afdelingen et behov for at have en vifte af tilbud, der kunne matche ledernes forskellige behov og omstændigheder. Selvom forestillingerne om, hvordan professionaliseringen opnås er modstridende,

³⁰ I tilfælde af, at der skulle være et uformuleret ønske om økonomisk styring af præferencerne fra Moderniseringsstyrelsens side.

så virker refusionsmidlerne således - hvis vi bruger begreber fra NPM-paradigmet, at agenten (HR) ikke mener, at denne har andet valg end at følge principalens (MS) ønske. Ser vi endvidere på forestillinger om ledernes motivation, så knyttes motivation også til NPM styringsteknologier. Fordi, når medarbejderne, gennem obligatoriske lederevalueringer³¹, skal vurdere "god ledelse" på parametre såsom personligt lederskab, evne til at motivere m.m.(styringsteknologier som relaterer sig til DHP/DRP), forestilles det implicit at lederen motiveres af disse styringsteknologier. Dette er yderligere underbygget ved, at Moderniseringsstyrelsen påpeger, at man aktivt, fra deres side, gør en indsats for at fremhæve (anerkende) og præmiere (økonomisk belønning) dem, der "gør det godt".

Ser vi nærmere på argumentationen omkring professionalisering af ledelsen, så kan vi se, at alle tre overordnede aktører trækker på forestillinger fra DRP i den forstand, at de argumenterer for, at når fx diplomlederuuddannelsen er så udbredt, som den er, så har den medført et pres på de "højere" ledelseslag – hvorved der kan drages paralleller til professioners krav om at blive ledet af sine "egne". Når ledelse har fået status, og omtales som profession af de overordnede aktører, sker der derved også en ændring i, hvordan man traditionelt taler om problematikken med professioner og styring af professioner. På den ene side nedtones betydningen af, at ledelse opfattes som en udefrakommende trussel mod traditionelle professioners autonomi, samtidig med, at ledelse indlejres i selv samme diskurs, således at ledelse, af ledere, forestilles at forudsætte, at man tilhører ledelsesprofessionen. Behovet for uddannelse, og behovet for at besidde den "abstrakte" viden på ledelsesområdet – og derved fx opnå præstige og magt, forestilles derfor også at komme indefra/nedefra fra professionen som helhed, hvorved man kan sige, at ledelse som selvstændig profession begynder at distancere sig fra andre grupper, der før har besiddet "praktisk" viden på ledelsesområdet³².

Derfor er det nu interessant bl.a. at se på, hvordan lederne, der er aktive på uddannelsen, beskriver deres forestillinger om sammenhæng mellem fx behov, egen

³¹ I Aalborg Kommune i form af "Klimamålingen"

³² Fx grupper som cand.scient, cand.polit m.fl., som, af HR-chefen, påpeges at være grupper, som typisk har været placeret i højere ledelsesstillinger.

motivation og mål for at tage en MPG, samt hvordan de forholder sig til ledelse som profession. Vi lægger samme struktur ned over empirien, således at vi gennemgår programteoriens delelementer, og trækker dertil, i analysen, paralleller til de overordnede aktører.

5.5 Analyse – Ledere, der stadig er aktive på uddannelsen

Informanterne i gruppen; *ledere, der stadig er aktive på uddannelsen*, består af tre niveau 3-ledere og to niveau 4-ledere. Dette betyder, at vi i udgangspunktet ikke kan betragte informantfeltet som homogent, hvad angår arbejdets ”størrelse” og kompleksitet. Hvad angår uddannelsesniveau, så rummer feltet også forskellige profiler (se eventuelt bilag 1 og 6). Én ting er, at der forefindes forskellighed i informantfeltet, netop hvad angår de mere formelle aspekter af lederprofilerne, en anden ting er den forskellighed, der altid vil være, når den konkrete leder udtrykker sig om sin egen lederrolle og kontekst. I nedenstående afsnit vil vi se nærmere på informanternes egen forståelse af aktuelle ledelsesmæssige udfordringer. Selvom der stadig er tale om fem forskellige informanter, med fem forskellige måder at betragte ”verden” og selve lederskabet på, er der imidlertid en del fællestræk at spore.

5.5.1 Informanternes beskrivelser af udfordringer

I dette afsnit vil vi først fokusere på de udfordringer, der kan betegnes at komme udefra, og som påvirker organisationen/lederrollen - og derefter fokusere på de udfordringer, som af informanterne, beskrives at fylde i selve ”ledelsesrummet”.

Informant A og informant D, som begge er niveau 4-ledere, har det til fælles, at de begge leder inden for et felt, hvor ”kunden” opleves at være i centrum for organisationens virke. Man kan altså, til en vis grad, tale om en markedsgørelse, hvor man som institution - eller som afdeling, løbende måles på, hvorvidt man leverer den vare, som kunden efterspørger. Informant A, som er skoleleder, beskriver, hvordan styring af folkeskolen i høj grad handler om at klare sig godt i målingerne, således at det er ”ro på”, så han kan koncentrere sig om kundens behov. Han illustrerer, hvordan skolen dybest set kan betragtes som en købmandsforretning, hvor forvaltningen er banken og forældrene er kunden (A 0:50:40, A 0:36.30 & A 0:39:15).

"Hvis jeg har en kvalitetsrapport, der ser ok ud, og min drift er i orden, så har jeg rimelig ro for "banken" – det vil sige, så kan jeg faktisk få lov til at drive forretning, som jeg vil" (A 0:50:50).

Informant D er også meget optaget af at servicere "kunden". Hun leder en afdeling, der både består af medarbejdere, der er ansat hos kommunen og medarbejdere, der er ansat i et aktieselskab, hvilket af informanten, beskrives som er en stor personalemæssig udfordring (D 0:01:25). I forhold til at have kunden i centrum, sammenligner denne informant, ligesom informant A, sin afdeling med en butik, hvor hun beskriver afdelingens drift som værende på markedslignende vilkår (D 0:03:25).

"Er vi nu effektive nok i forhold til, vi har nogle, som betaler for vores ydelser [...] er det de rigtige ydelser vi laver, er de kvalitetsmæssige gode nok" (D 0:03:40).

Informant D påviser derfor, ligesom informant A, et behov for at træde lidt ud af den kommunale tankegang og tradition (bureaukratiet), og i stedet sammenligne sig med den private sektor. En udvikling der, ifølge informanten, også har medført, at man som leder hele tiden udfordres (D 0:04:15).

Informant B mener, at der ligger en udfordring i, at velfærdsstaten er under stor forandring i forhold til, hvad der økonomisk er muligt. I den forbindelse er det vigtigt, ledelsesmæssigt, at arbejde med forandring. Hun oplever således et øget pres på, at organisationen skal udvikles, samtidig med at midlerne til udvikling reduceres. Derfor må der hele tiden tænkes kreativt og innovativt, således at der kan leveres mere for mindre ressourcer (B 0:09:30 & B 0:10:05).

Informant E ser en af de største udfordringer som værende personalerelateret, da en stor del af personalet på nuværende tidspunkt udskiftes grundet demografiske årsager. Dette sammenlagt med en flere faglige udfordringer, bl.a. nye spor inden for beskæftigelsespolitikken samt en større udbudsrunde, har gjort, at rammerne omkring lederjobbet har ændret sig i den forstand, at informantens ansvar er blevet større (E 0:01:42). Informanten oplever, at det forventes, at både han som leder og selve organisationen er selvkørende (E 0:03:15).

Informant C påpeger ikke noget specifikt udefrakommende pres eller udfordringer, men fremhæver at han i hele sit eget lederskab bevidst har arbejdet med at ændre rammerne, således at organisationen i dag er mere selvkørende for derved at give plads til mere leadership i ledelsesrummet (C 0:07:50 & 0:11:20).

Rettes fokus på, hvordan informanterne forholder sig til udfordringer i ”ledelsesrummet”, er der én faktor, der i høj grad går igen gennem alle interviewene. Det viser sig, at informanterne generelt identificerer personaleledelse og ”god ledelse”, som nogle af de absolut vigtigste fokuspunkter i deres lederjob.

Informant C udtrykker, at hans vigtigste forpligtigelse, som leder, er at udvikle sin afdeling og hele tiden at have fokus på den enkelte medarbejders udvikling. Det beskrives, af denne informant, at det for ham altid har været lysten til at udvikle, der har drevet værket. Det gælder både udvikling af andre og udvikling af sig selv (C 0:01:40 & C 0:04:00).

Informant D nævner personaleledelse som det første, da hun blev spurgt ind til, hvad hun synes, er god ledelse. Hun mener bl.a., at god ledelse er at understøtte personalet og sikre, at de har det godt (D 0:05:10).

”Jeg prøver at fornemme, hvordan har personalet det [...] prøver at have fornemmelsen ude hos medarbejderne” (D 0:06:15).

Informant E er også optaget af personaleledelse i sit lederjob, og det er denne informants ledelsesmæssige filosofi, at hans personale skal være selvkørende. Det vil sige, at hans rolle som leder er at sikre, at han i princippet skal kunne undværes – men selvfølgelig også være den, der skal kunne se problemstillinger, før de opstår. Dertil påpeger han, at lederens rolle, i forbindelse med personalet, er kun at træde til, når det virkelig er nødvendigt - *”Når noget fungerer godt, så skal man ikke gå i vejen”* (E 0:04:05).

Informant A nævner autenticitet og rettidig omsorg som vigtige nedslagspunkter i sin personaleledelse. Som han udtrykker det, så er det disse begreber, han gerne vil måles på (A 0:05:35). I forbindelse med sit lederjob, er han i særlig grad interesseret i implementering og meningsskabelse af reformer – et interesseområde,

som han på mange måder også sammenkobler til personaleledelsesdelen (A 0:02:44).

Informant B betragter en god leder, som værende en leder, der er god til at udvikle medarbejderne, og som er god til at anerkende medarbejderne og være lyttende, stille krav og opmuntre til at udvikle nye ideer. Alt i alt handler personaleledelse for denne informant om at være synlig – både menneskeligt og fagligt (B 0:05:00). Som hun udtrykker det, så har hun altid i baghovedet, at hun udgør en rollemodel; *”Det er uanset om jeg er her eller ude på nogle af arbejdspladserne, på en uddannelsesinstitution, eller i Bilka – så er man rollemodel i min stilling, også når jeg har fri – også til karneval!”* (B 0:07:40). I forhold til personaleledelse påpeger informanten en stor og højaktuel udfordring i at motivere personalet til at være kreative i en situation, hvor der økonomisk skæres ned, hvormed de ”udefrakommende” udfordringer knyttes til udfordringerne i personaleledelsen;

”Hvordan kan vi få et plejehjem til at være innovative i deres tankegang, når der måske er blevet fyret 2, fordi vi ikke har penge til at have dem” (B 0:09:46).

Udfordret i strategisk ledelse?

Det er kun to af lederne, i denne gruppe, der decideret nævner strategisk ledelse som en udfordring, de oplever i deres daglige arbejde³³. Informant A inddrager det politiske spil i sin argumentation for, hvorfor det er vigtigt med strategisk ledelse. Det gør sig gældende både i forhold til at kunne navigere i en politisk styret organisation, men også i forhold til at kunne forstå det politiske spil og dermed kunne handle strategisk derudfra (A 0:05:10). Informant B, som er områdechef fortæller, at hun, sammen med fire ligestillede områdechefer, arbejder strategisk i forhold til de øvre strategier, hvortil det er hendes ansvar at sikre, at tingene sker strategisk korrekt i sit område (B 0:02:25). I henhold til den strategiske ledelse, lægger denne informant vægt på udvikling af organisationen, når hun bliver bedt om at forholde sig til, hvad der, efter hendes mening, er god ledelse (B 0:05:50).

³³ Dette betyder dog ikke nødvendigvis, at de andre ledere ikke oplever strategisk ledelse, som en udfordring. Blot at de ikke nævner det som selvstændigt begreb, når de forholder sig til ledelsesmæssige udfordringer.

Opsamling af udfordringer

Når der fokuseres på de fem informanternes beskrivelser af deres "ledelsesrum", viser det sig, at personaleledelse, i forskellige kontekster, fylder meget i forhold til de aktuelle udfordringer, som alle informanter konfronteres med. Flere af informanterne, især niveau 4-lederne, påpeger, at de på mange måder kan sammenligne deres daglige virke med en butik, hvor det langt hen ad vejen er kundernes behov, der prioriteres. Blandt informanterne nævnes også økonomi, som en stor udfordring. Både i forhold til at administrere store budgetter, men også i forhold til at skabe større værdi inden for mindre budgetter. Det nævnes direkte, at velfærdsstaten har ændret sig, hvormed det er en udfordring at lede inden for de nye (økonomiske) vilkår. Desuden påpeges det også, at man som leder oplever at blive pålagt mere og mere ansvar.

Vi kan tolke dette sådan, at det altså både opfattes som et krav (B og E), men også er et selvstændigt ønske (A, B og C) om at have mulighed for at fungere efter markedsvilkår. Samtidig er der en følelse af, at være underlagt NPM-kontrakt styringsteknologier fra oven. I den personlige ledelse er der, hos alle lederne, en klar forestilling om, at "god ledelse" består af styringsteknologier, der i høj grad kan kategoriseres under DHP/DRP. Hvormed man kan sige, at ledernes udfordring består i at kunne håndtere modsætninger i styringsteknologier, afhængigt af om de forholder sig til udefrakommende krav eller egen ledelse i organisationen. Herved er der harmoni med forestillingerne blandt de overordnede aktører, hvor det påpeges, at det er håndteringen af "krydspresset", der er den største udfordring for lederne - samtidig med, at lederen, i "ledelsesrummet", skal opprioritere personlig ledelse og DHP/DRP. Der ligger dog en forskel i, at det af informanterne ikke opleves som et krav, at anvende DHP/DRPs styringsteknologier i det personlige lederskab - men et eget ønske. Fx nævner ingen af lederne lederevalueringer, som et pres for at skulle "performe" som leder.

At aktørerne agerer på forskellige niveauer ses ved, at ingen af informanterne ser det som en udfordring at skulle tænke tværorganisatorisk – en udfordring, som af den tværgående HR-afdelingen opleves som meget aktuel. Desuden er det kun to af informanterne, der nævner en udfordring i at kunne lede strategisk, fx i forhold til det politiske niveau (informant A), hvilket af Moderniseringsstyrelse blev opfattet som meget vigtigt. Dermed kan vi se, at afhængigt af, hvilket niveau aktøren

befinder sig på, er der nogle tydelige forskelle på, hvordan – og ikke om, den økonomiske og politisk kontekst opleves som en udfordring, – man kan nærmest sige, at der, for de overordnede aktører, ses en værdi i at interagere med det politiske niveau, mens der, for ledernes vedkommende, ses en værdi i at ”holde dem for døren”.

5.5.2 Målgruppen

Gennemgående er det tydeligt, at informanterne ikke har oplevet en tydelig strategisk udvælgelse fra kommunens- eller forvaltningernes side, hvorfor der ikke kan siges at være en formel målgruppe. Kun én af informanterne oplevede, at det var den pågældendes leder, der introducerede hende til uddannelsen (D 0:07:30). To af lederne (E og A) fortæller, at de ligefrem selv fandt uddannelsen. De søgte selv efter uddannelsesmuligheder, der matchede deres behov, hvortil de fandt tilbuddet om MPG på Aalborg Universitet. Ingen af dem oplevede, at forvaltningen var involveret i udvælgelsen af ledere til uddannelsestilbuddet. Informant B hørte om uddannelsen gennem en kollega, som havde inviteret repræsentanter for uddannelsen til at holde et oplæg i Borgmesterens Forvaltning, hvor alle forvaltningerne var inviteret. Informant C blev ligeledes introduceret til uddannelsen gennem mødet på Borgmesterens forvaltning. Så vidt han husker, var det kommunens tværgående HR-afdeling, der inviterede dertil. Han følte sig ikke udvalgt til tilbuddet, men måtte selv gøre en indsats for at blive optaget på uddannelsen (A 0:20:30, A 0:25:25, B 0:13:20, C 0:23:20, D 0:07:30 & E 0:12:02)

Vi vil i det følgende fokusere på, hvordan informanternes har oplevet fx diversiteten i deltagerfeltet i uddannelsen samt deres refleksioner over, hvordan de oplever, at MPG matcher deres forudsætninger - for derved at belyse hvilke ledere, der forestilles at være målgruppen for MPG.

Blandt informanterne opleves det som en fordel, og en lærerig og indsigtsvækkende faktor, at deltagersammensætningen på uddannelsen er bred. Det betyder, at informanterne gennem kendskab til og forståelse for, både ledere i tilsvarende stillinger i andre kommuner og ledere i andre fagområder, opnår en større viden udadtil – og dermed en større forståelse og indsigt i egen ledelsespraksis (A 0:12:45, B 0:15:40 & D 0:27:00). Selvom informanterne umiddelbart ser

diversiteten i deltagerfeltet som positiv, påpeges der også en problematik i forhold til i sammensætningen af forskellige ledere – en problematik, som de ikke føler, der helt tages højde for fra universitetets side (D 0:14:45). Informant A skelner mellem de ledere, der har brug for en praksisnær uddannelse, og de ledere der, som ham selv, ønsker en teoretisk baggrund for deres lederskab. Han mener, at underviserne fra universitetet er gode til at præsentere relevant materiale, men filmen knækker, når der inviteres gæster ind fra erhvervslivet – et krav der var fra både Moderniseringsstyrelsen og HR-afdelingen, fordi det af informanten opfattes som spild af tid for de ledere, der selv har mange års ledererfaring, og tager uddannelsen for de teoretiske input;

”... men så hiver man nogle folk ind som min egen kommunaldirektør, han er skide dygtig, men han kommer ikke og præsenterer en teoretisk tilgang til hans ledelsespraksis” (A 0:14:10).

At feltet er bredt i forhold til faglig baggrund og ledelsesfelter, ses også som problematisk, idet at der til forelæsningerne fremhæves mange eksempler, som er knyttet til den sundhedsfaglige sektor (D 0:12:50).

”Ellers så skulle man næsten have en sundhedsfaglig baggrund og kontekst for til tider at kunne komme igennem et semester” (C 0:27:15).

Blandt informanterne synes der at være en klar forståelse og accept af det faglige niveau og den sværhedsgrad, som der er at finde på uddannelsen. Informant D, som er HK-uddannet og har en diplomuddannelse, er den eneste, der decideret påpeger, at uddannelsen i virkeligheden nok er for svær til hende. Men da hun snart har færdiggjort uddannelsen, må hun alligevel siges at have tilpasset sig og accepteret niveauet, idet at;

”... et eller andet sted, så er de også nødt til at sætte et niveau og sige, det er her vi er, og så må man melde sig til, hvis man selv er på det niveau [...] det er ikke for højt til uddannelsen – det skal jo være højt” (D 0:15:15).

Informant C og informant E, som begge er universitetsudannede, har ikke problemer med det faglige niveau på uddannelsen, og er begge enige om, at deres universitetsbaggrund giver dem en fordel på uddannelsen i forhold til de ledere,

som aldrig har gået på universitetet. Denne betragtning kan også informant B tilslutte sig, idet hun pointerer, at uddannelsen muligvis vil være for svær for fx en niveau 4-leder uden diplom i ledelse. Alle tre mener de, at det, der i sidste ende har betydning er, hvordan man er vant til at modtage information, tilegne sig viden gennem litteratur og hvordan man behersker metodefaget (C 0:45:10, E 0:32:47 & B 0:41:20). I forhold til sidstnævnte, ser informant C det ligefrem som en hæmsko for sit eget udbytte af MPG, at meget af undervisningstiden bruges på at sætte lederne ind i metodiske tilgange, da det dermed flytter fokus fra de teoretiske perspektiver på lederskabet (C 0:45:10). Dermed er det dennes informants overbevisning, at man for at blive optaget på uddannelsen, burde have en vis metodisk ballast – således at man ikke spilder de øvrige deltageres tid (C 0:46:22). Denne problematik mener informant E kan imødekommes ved, at universitetet bliver bedre til at klarlægge, hvad der forventes af de studerende, fx ved at vise eksempler på tidligere opgaver. På den måde kan man undgå at slide de ledere op, som har arbejdet sig op gennem rækkerne til deres nuværende lederjob uden at have en uddannelsen, som kan sammenlignes med de metoder, der bruges på universitetet (E 0:39:40). Informant A tilslutter sig også problematikken og kritikken, og mener at det fra universitetets side kan løses ved at foretage nogle personlige samtaler inden studiestart for dermed at klarlægge, hvad det er for nogle forudsætninger og behov, de enkelte ledere har (A 0:11:55). Selvom informant A ikke har en fortid i universitetsverdenen eller har en diplom i ledelse - men til gengæld er seminarieuddannet, finder han ikke uddannelsens sværhedsgrad som værende problematisk. Selvom han erkender, at stoffet er tungt, og at de akademiske metoder ikke er hans stærke side, så sætter han stor pris på mangfoldigheden i pensum (A 0:10:15 & A 0:15:00).

Informanterne mener derved - på trods af, at de har vidt forskellige uddannelsesmæssige baggrunde, at de alle "matcher" målgruppen. Dog kan den uddannelsesmæssige baggrund forestilles at have en vis betydning for, hvorvidt man opfatter MPG svær eller ej. Flere af informanterne påpeger, at diversiteten i deltagersammensætningen på uddannelsen er positiv, men at der fra uddannelsesstedets side skal gøres en større indsats for at strømline deltagernes forudsætninger – fx ved forberedende kurser. Udover disse forhold, der går meget

på rollen og forudsætningerne som studerende, er det desuden også relevant at se nærmere på, hvilke ledergrupper, der af informanterne, reelt forestilles at have et behov for en MPG-uddannelse set i forhold til den lederstilling, de har.

Informant D og A - som selv er niveau 4-ledere, synes, at uddannelsen i høj grad har dækket deres behov. Indholdsmæssigt har fx informant D oplevet, at uddannelsen har forsynet hende med relevante lederværktøjer til netop sit lederniveau (D 0:16:00). Informant E mener, at det er vigtigt at skelne mellem de ledere, som reelt har behov for master, dem som kan bruge en diplomuddannelse, og dem som kun skal bruge kurser til basale lederværktøjer (E 0:26:10). Niveau 4-ledere, mener han, umiddelbart også vil have gavn af en MPG – om end ikke i deres nuværende job, men så for at kvalificere dem til et andet job i kommunen (E 0:29:20). På trods af at han i udgangspunktet mener, at de ledere der har tid og lyst, og som kan bruge uddannelsen, skal tilbydes den, så erkender informant E, at økonomien kun tillader at sende et vist antal ledere på MPG, hvorfor han mener, at det må være de øverste lederniveauer, der først tilbydes en MPG, hvortil niveau 4 og niveau 5 tilbydes fx en diplomuddannelse (E 0:28:05). Blandt de øvrige niveau 3 informanter synes der at være en opfattelse af, at kommunens niveau 4-ledere generelt ikke har behov for en master, fx begrundet informant C dette med, at hans ledere ikke har personaleledelse og dertil generelt har for lidt råderum i deres job til at udvikle deres lederskab (C 0:54:25). Informant B, som er niveau 3-leder, tager ikke stilling til, om niveau 4-ledere har behov for en MPG, men erkender, at uddannelsen måske vil være for omfangsrig for dem. Til gengæld påpeger hun, at de helt øverste ledelsesslag, ville have gavn af MPG – også de med en akademisk uddannelse bag sig. Hvis de også gennemgår uddannelsen, mener hun, at de gennem deres drøftelser og fælles referencerammer ville kunne udvikle ledelsen i organisationen yderligere (B 0:18:15 & B 0:54:30).

”Jeg tror ikke der ville være nogle niveau 1 og 2 ledere, der direkte vil komme til at kede sig på den her uddannelse” (B 0:42:13).

Opsummerende kan vi derfor konstatere, at der, blandt de udvalgte informanter, ikke er en entydig forestilling om, hvilke lederniveauer der er den ”rigtige” målgruppe. Men når økonomi, tid og omfang af uddannelsen inddrages i

overvejelserne, udtrykker alle tre informanter, som selv er niveau 3-ledere, at diplomuddannelsen er tilstrækkelig til en niveau 4-leders ledelsesrum og funktion.

5.5.3 Master of Public Governance - Aktivitet

Gode ledere kan til dels skabes gennem uddannelse. Det er ikke sikkert, at man nødvendigvis bliver en god leder af at uddanne sig, men man bliver i hvert fald ikke en god leder uden uddannelse. Dette pointeres af alle informanterne. Generelt mener informanterne, at et godt lederskab dannes ved, at lederne i forvejen har de rette menneskelige forudsætninger – gerne sammen med en ledelsesmæssig erfaring, der så kobles med gode lederuddannelser (A 0:17:00, C 0:15:30 & E 0:09:46).

”... [god ledelse] har ikke noget med alder at gøre, det har noget med modenhed over for ledelse, modenhed over for respekt for et andet menneske, modenhed over for ansvar. For nogle er det naturligt, for andre er det ikke” (C 0:16:47).

Vigtigheden af at uddanne sig, mens man besidder et lederjob, og har en masse ledererfaring i bagagen, påpeges ligeledes blandt informanterne. Det er altså vigtigt, at man ikke tager lederuddannelser, før man sidder i en lederstilling, ligesom det heller ikke giver mening at påbegynde uddannelsen i starten af sin lederkarriere (B 0:12:28 & D 0:12:50).

Fleksibilitet i form og indhold

Et af kendetegnene ved MPG, er muligheden for at brede modulet ud over en længere periode. Denne fleksibilitet i uddannelsens form, er informanterne enige om er et stort plus – og en af årsagerne til, at de er gået i gang med uddannelsen. Da vi bad informanterne om at reflektere over, hvad fleksibiliteten har betydet for dem, var der flere, der påpegede, at såfremt uddannelsen var skruet sammen som et kort intensivt forløb, så havde de aldrig taget imod ”tilbuddet”. Det ville simpelthen ikke kunne lade sig gøre at forlade arbejdspladsen i en længere periode, hvortil informanterne også føler, at de kan tilpasse uddannelsen, således at de kan justere intensiteten i forhold til både deres arbejdsliv og privatliv. At uddannelsen er delt op i moduler, gør også, at informanterne oplever, at de når at ”puste ud”, når hvert modul afsluttes – og inden det nye modul påbegyndes. Det betyder også, at man kan

nå at komme hjem med det man har lært, inden man igen skal være klar til at modtage ny viden (fx D 0:10:00 & A 0:09:13).

Alle informanterne oplever at kunne bruge den lærte viden i deres organisation, men hvorvidt det har været muligt at tilpasse modulerne til de opgaver, som de hver især har beskæftiget sig med, er de ikke helt enige om. Informant B og D har oplevet uddannelsen som værende så fleksibel, at de kunne vælge moduler, der passede til deres aktuelle ledelsesopgaver. Informant D fortæller, at det bl.a. passede med, at hun kunne vælge strategisk ledelse som modul, da hun netop arbejdede på en ny strategiplan (D 0:11:07). Informant B er så positiv over for uddannelsens fleksibilitet hvad angår indholdet, at hun ”... synes det har været yderst relevant [...] jeg kan ikke nævne en eneste ting næsten, jeg ikke synes der har været relevant” (B 0:17:18). Informant C og E er mere kritiske i forhold til at kunne tilpasse modulerne til de arbejdsopgaver, de beskæftiger sig med. Informant E mener ikke, det er muligt at tilpasse modulerne til at hans aktuelle praksis – et faktum han dog ikke ser som noget problem, da han vælger moduler ud fra interesse, idet han pointerer, at modulerne ikke behøver have aktuel relevans, hvis de blot har generel relevans (E 0:18:38). Informant C mener, at det teoretisk set er muligt at sammenkoble moduler med aktuelle problemstillinger, men at denne mulighed begrænses af, at udbuddet af moduler, alene på Aalborg Universitet, er for snævert – og at det derfor, i så fald, kunne blive nødvendigt at skele til fx CBS og Københavns Universitet (C 0:27:00). Muligheden for at benytte sig af andre uddannelsesinstitutioner påpeges også af informant D (D 0:12:00).

Alle informanterne så indledningsvis MPG som en mulighed for at udvikle deres lederkompetencer og en mulighed for, refleksionsmæssigt, at kunne tage deres daglige virke op på et højere niveau. Som informant B udtrykker det, så ”... er mit største behov at få al min praktiske erfaring kombineret med noget nyt teori, og det er forventningen – det er derfor jeg går der” (B 0:15:40). Denne forventning om at kunne reflektere - og koble praksis til teori, går igen blandt informanterne. Dertil nævnes i høj grad forventningen til, at MPG også er meget konkret anvendelsesorienteret, da informanterne forventer at opnå konkrete ledelsesværktøjer, der kan bruges i de problemstillinger, der udspiller sig i en organisation (D 0:09:00 & E 0:13:51).

Forventningerne indfries

Alle informanterne i denne gruppe er meget positivt indstillede over for MPG som konkret uddannelses tilbud. Ved gennemgang af empiri er det tydeligt, at alle informanterne føler, at de har fået indfriet deres forventninger – og måske endda mere til. Informant E påpeger således, at han mener at have opnået mere end forventet på MPG-uddannelsen. Han oplever, at blive styrket i sin brede faglige generalistviden, hvor han egentlig kun havde regnet med at blive specialiseret inden for udvalgte områder. Med den systematiske tilgang til lederskabet, som hans generalistviden styrker ham i, oplever han at kunne sætte tingene i et nyt perspektiv (E 0:14:59). At uddannelsen er bred, ser informant C også som et plus. Han mener, der er masser af muligheder i uddannelsens fleksible indhold, og som han siger;

”... hvis man ikke inden for det store supermarked kan finde sig til rette – så tror jeg, man skal gå i en anden butik” (C 0:26:16).

Informant D beskriver at have opnået indsigt i og inspiration til konkrete ledelsesværktøjer - gennem bl.a. uddannelsens form, som gør, at informanterne møder ledere fra andre kommuner (D 0:27:00). Informant A sætter bl.a. stor pris på universitets fleksibilitet på alle niveauer, hvilket opleves at matche et travlt leders dagligdag (A 0:07:40 & A 0:09:05).

Opsamling på aktivitet

Opsamlende tegner det sig et billede af, at informanterne er tilfredse med MPG-uddannelsen. I forhold til de forventninger, som de indledningsvis havde til uddannelsen, mener flere af informanterne, at forventningerne er mere end blot indfriet. Det gælder både i forhold til indholdet i modulerne, og de kompetencer som informanterne tager med sig tilbage til organisationen. Denne optimisme hvad angår MPG, er altså både at finde blandt niveau 3-lederne og niveau 4-lederne. Informanterne ser uddannelsens fleksibilitet – i både form og indhold, som værende af afgørende betydning for deres deltagelse i uddannelsen, da det af praktiske årsager ellers ikke ville kunne lade sig gøre. Dertil kommer også den pointe, at det med den fleksible model, er muligt at nå at reflektere over den lærte viden, inden der igen fyldes nyt på. Alle informanterne oplever, at den viden de får på uddannelsen kan bruges i lederjobbet. Størstedelen af informanterne har også fundet

det muligt at vælge moduler, som indholdsmæssigt var tilsvarende de opgaver, som de aktuelt var konfronteret med.

5.5.4 Virksomme mekanismer og moderatorer

Der er en bred enighed blandt informanterne om, at det, på trods af uddannelsens fleksibilitet, stadig er et stort pres at få uddannelsen til at gå op med lederjobbet – og familien og fritiden. Informanterne har i forvejen en arbejdsuge, som tidsmæssigt strækker sig ud over de 37 timer, hvorfor det bl.a. kræver opbakning fra hjemmefronten, og de nærmeste kollegaer, for at kunne følge MPG-uddannelsen (A 0:39:56 & D 0:22:29). Derudover kræver det en skarp prioritering af tiden, så uddannelsen kan passe ind, uden at bryde for meget ind i arbejde og fritid. Det kan gøres ved fx at gøre plads til uddannelsen i kalenderen flere måneder i forvejen, sove lidt færre timer i døgnet, eller købe lidt ekstra tid ved fx at undlade frokostpauser (C 0:34:05 & E 0:40:05). Blandt informanterne opleves der dog stor forståelse fra arbejdspladsens side i de situationer, hvor de ikke er i stand til at finde på kontoret, grundet uddannelsen (C 0:34:35 & D 0:22:29). Selvom det er tydeligt, at informanterne generelt oplever at skulle ofre både arbejdstid, og ikke mindst fritid, på uddannelsen, findes der, fra deres side, en forståelse for, at uddannelse griber ind i arbejdsliv såvel som privatliv – samt at det er forventeligt, at man som ledere, også investerer sin fritid, når man får tilbudt en uddannelse (A 0:39:56, D 0:22:29, E 0:40:05 & C 0:36:53).

Det er lidt forskelligt, hvorvidt informanterne føler, at deres valg af MPG, hænger sammen med refusionsordningen. Det skyldes bl.a. forståelse af, at deres forvaltning enten har et forholdsvis stort kursusbudget, eller at deres uddannelse slet ikke finansieres af trepartsmidlerne (C 0:31:31 & E 0:45:36). Med det sagt, så er der en generel holdning blandt informanterne om, at trepartsmidlerne enten har været udslagsgivende for deres deltagelse i uddannelsen eller om ikke andet - dog spillet en rolle (B 0:31:29, B 0:34:18, C 0:31:31 & D 0:07:30).

I forhold til praktiske barrierer, kan vi derfor konkludere, at der, blandt informanterne her, og på de overordnede niveauer, deles en forståelse af, at det kan forventes, at ledere bruger en del af deres fritid til sådan en uddannelse. Refusionsmidlerne opfattes af disse lederinformanter, ikke så udslagsgivende, som

de forestilles at være af de overordnede aktører - og slet ikke som en styring af interesserne, idet flere af informanterne selv aktivt har fundet og valgt MPG-uddannelsen.

Motivation

I forhold til ledernes motivation for både at starte og fortsætte på uddannelsen, er det relevant at se nærmere på, om lederne påbegyndte uddannelsen på baggrund af en forventning fra omgivelserne – eller, om der var tale om en forventning fra dem selv – altså om de har følt sig presset, eller om motivationen kom indefra. Det viser sig, at vi kun ved én af de fem informanter (informant E) kan spore et nævneværdigt pres fra omgivelserne (D 0:07:30). Samtlige af de fire øvrige informanter har ikke oplevet et afgørende udefrakommende pres, som har haft betydning for deres beslutning om MPG. De føler alle, at det er deres egen vilje, der ”har drevet værket”, hvorfor uddannelsen på ingen måde er blevet trukket ned over hovedet på dem – hverken fra chefens side – eller som en forventning fra medarbejdernes side. Hvis der på nogen som helst måde har været tale om et pres for at uddanne sig, er presset kommet fra en implicit konkurrence om uddannelse, der er lederkollegaer imellem (A 0:23:50, B 0:34:50 & C 0:49:00).

Alle informanterne indleder med at beskrive deres motivation, for både at påbegynde MPG og for at fortsætte på uddannelsen, som værende drevet af lysten til at opnå viden, der kan styrke dem i deres lederjob. Det vil sige, at værket er drevet af lysten til at udvikle sig og lysten til at kunne skabe nogle rammer, der gavner organisationen (A 0:25:45, B 0:15:40, C 0:28:05, D 0:20:25 & E 0:32:47). Dette illustreres bl.a. også i følgende to citater:

”Lysten til at lære – jeg synes det er guds gave til folket” (C 0:24:56).

”Jeg går der ikke for at komme igennem med en master og så få et gennemsnit på 4. Jeg går der for at lære noget og virkelig sætte mig ind i de fag” (B 0:24:45).

Selvom informanter umiddelbart motiveres af de faktorer, der forbedrer deres lederskab i nuværende stillinger, påpeger over halvdelen af informanterne i denne gruppe, at motivationen til dels også er drevet af, at forøge deres markedsværdi i forhold til fremtidige jobmuligheder. Dette ud fra den forestilling, at en

masteruddannelse, på sigt, bl.a. vil kunne hjælpe informanterne længere op i ledelseshierarkiet (C 0:32:00, D 0:18:50 & E 0:31:12).

Selvom de fleste af informanterne er enige om, at der generelt er anerkendelse forbundet med en masteruddannelse, er det kun tre ud af de fem informanter, der oplever, at de konkret bliver anerkendt for deres deltagelse i uddannelsen. Informant A oplever at blive anerkendt af sin leder for den indsats han yder i forbindelse med uddannelsen. Informant B mener, at der er anerkendelse forbundet med en masteruddannelse, hvis man forstår at kende sin kontekst og bruge uddannelsen rigtigt. Det giver ikke anerkendelse at prale med sin uddannelse, men det giver anerkendelse, at man via uddannelsen, er i stand til at tale det samme sprog (med andre veluddannede). Til sidst oplever informant D at blive anerkendt for sin indsats og den viden hun bringer ind i organisationen, af både sine lederkollegaer og sin chef. Alle tre, er de enige i, at den anerkendelse de opnår i forbindelse med MPG, er betydningsfuld (A 0:28:03 & B 0:25:25)

”Medarbejderen vil gerne anerkendes – men det vil lederen da også” (D 0:21:14).

Informant C og informant E oplever ikke at blive anerkendt, på deres arbejdsplads, for at læse en masteruddannelse. Men samtidig påpeger de begge, at den manglende anerkendelse ikke har betydning, da deres formål, og dermed deres motivation for at påbegynde uddannelsen aldrig har været at blive anerkendt for det (fx C 0:32:00). Informant E mener endda, at de ledere, der uddanner sig for anerkendelsens skyld, med tiden vil køre surt i det (E 0:37:10).

Transfer

I afsnit 5.5.3 erfarede vi, at informanterne generelt oplever at kunne bruge den viden, de opnår på uddannelsen direkte i deres daglige virke. Det vil altså sige, at de finder det muligt at omsætte den lærte teori til praksis.

Da vi spørger indtil, hvilke omstændigheder der skal være til stede for, at det er muligt at omsætte teori til praksis på arbejdspladsen, er der to af informanterne, der umiddelbart er mest optaget af læringssituationen – altså de faktorer, som de oplever, er medvirkende til, at de opnår læring. Bl.a. nævnes vigtigheden af at have fri fra arbejde, når der skal læses eller skrives opgaver, således at læringen har de bedste betingelser – for så senere at kunne omsætte den opnåede læring (teori) til

praksis (B 0:21:20). En anden informant skal bruge tid til efterfølgende at kunne reflektere over den lærte viden – og dermed reflektere over, og samle sig om, hvordan den ny vundne viden kan gavne organisationen. Altså tid til at sikre, at den teoretiske viden ikke går tabt (D 0:27:53 & D 0:29:44). Blandt informanterne er der dog også stort fokus på de omstændigheder, som knytter sig til arbejdspladsen i forbindelse med transfer. Igen nævnes tiden som en faktor, idet det opleves som en vigtig omstændighed, at arbejdspladsen giver tid, rum og accept i forhold til studiet. Det er også vigtigt at kende teorierne, og vide hvordan de skal bruges, når de rette omstændigheder opstår – og dermed også vide, hvornår teorierne skal bruges, og ikke blot hvordan. Dertil påpeges også at det er afgørende, at man som leder har sit fundament i orden, for at man kan indføre ny viden i organisationen. Generelt kan vi fortolke informanternes beskrivelser af fleksibiliteten i jobbet således, at det langt hen ad vejen er muligt, for dem, at skabe det ledelsesmæssige råderum, som de har brug for, for at kunne omsætte viden til praksis (B 0:21:20, C 0:30:48 & E 0:21:05).

”Hvis jeg lykkes med min ledelse, så skaber jeg selv mine omstændigheder. Det er svært at sige konkret hvad omstændighederne skal være...” (A 0:42:40).

Blandt informanterne eksisterer der også en opfattelse af, at nye initiativer, der bygger på nylært teori, vil blive positivt modtaget på arbejdspladsen. For at initiativerne bliver mødt positivt af, især medarbejderne, er det dog nødvendigt først at afsøge kulturen, for dermed at kunne vide, hvad der, i den pågældende organisation, kan implementeres uden at bryde med de etablerede normer (A 0:42:40). Informant C og informant D har begge haft erfaring med at indføre initiativer, på baggrund af uddannelsen, som den øvrige organisation har taget meget godt imod (C 0:28:33 & D 0:29:44).

I forbindelse med at kunne omsætte viden til praksis, oplever alle informanterne at de har stor frihed og stort ledelsesmæssigt råderum i forhold til arbejdspladsen. Det vil sige, at ingen af informanterne oplever at have formelle begrænsninger i henhold til deres ledelsespraksis – og derfor, hvis de skulle ønske det, frit kan indføre initiativer på arbejdspladsen, der teoretisk ”stammer” fra MPG (A 0:42:40, B 0:28:33, C 0:28:05 & D 0:29:44).

"Hvis jeg har resultaterne, så er der altså ikke nogen der blander sig [...] hvordan jeg organiserer mig indadtil, det er der ikke nogen der – jeg tror dårligt de ved det"
(E 0:25:00)

Selvom alle informanterne beskriver at have stor frihed i jobbet, pointeres det, at friheden til at intervenere i virkeligheden ikke har så stor betydning. Det er ikke friheden til at udøve sit lederskab, der er vigtig, men i stedet at teorierne passer til de aktuelle problemstillinger. Ifølge to af informanterne, er det afgørende, at teorierne ikke blot bruges for teoriernes skyld. Dertil kommer, at en organisation er for skrøbelig til at "afprøve" den nye viden i, uden at det er en nødvendig handling (C 0:30:48).

"Min organisation skal jo stadigvæk køre stille og roligt, og den er jo ikke sådan en prøveklud for mig. Det er jo først når situationen opstår, at jeg kan se, om jeg kan bruge det" (E 0:20:15).

Opsamling på virksomme mekanismer og moderatører

I forhold til informanternes motivation viser det sig, at der overordnet er to faktorer, som driver dem. Det drejer sig om lysten til at lære, for dermed at udvikle sig og bedre kunne løse de daglige lederopgaver. Dertil kommer motivationen ved at kunne forøge sin egen markedsværdi, med henblik på bl.a. fremtidige jobs. Dermed viser det sig, at informanterne generelt motiveres af motivationsfaktorer, der skaber *trivsel på arbejdspladsen*. Dette bl.a. i form af at have kontrol over eget arbejde, personlig tilfredsstillelse ved at gøre et godt stykke arbejde, forfremmelse og vækst. Dermed er det umiddelbart ikke informanternes hensigt, at deres deltagelse i MPG, blot skal nedbringe vantrivsel på arbejdspladsen, men i stedet udbygge trivselskontoen. At denne gruppe af informanter stadig er aktive på uddannelsen kan derfor, til dels, skyldes, at de drives af deres indre motivation. At informanterne drives af ovenstående motivationsfaktorer, kan ses som værende et tegn på, at informanterne ønsker at realisere sig selv. Det ses ved, at behovstilfredsstillelsen, i behov for selvrealisering, dækker *personlig udvikling, glæden ved at præstere* samt *avancement* – tre faktorer, der i høj grad er sammenlignelige med de faktorer, som informanterne karakteriserer som motivation. Alle informanterne er enige i, at der generelt er anerkendelse forbundet med MPG. Dog er det ikke alle informanterne, der oplever at blive anerkendt på arbejdspladsen for uddannelsen. Disse informanter

90

påpeger i forlængelse deraf, at denne anerkendelse fra omgivelserne, for dem, heller ikke udgør en motivationsfaktor. Det vil altså sige, at de ikke motiveres af udsigten til at få tilbagemelding på arbejdet samt status og prestige. Resten af feltet, som tæller tre informanter, pointerer til gengæld, at denne anerkendelse er vigtig for deres deltagelse i MPG. Det gælder i høj grad i forhold til at få dækket behovet for anerkendelse – både i forhold til at få tilbagemelding på arbejdet fra omgivelserne – og samtidig ser disse tre informanter det også som motiverende, at uddannelsen giver status og prestige.

Opsamlende tegner der sig et billede af, at informanterne både indledningsvis og løbende, generelt har knyttet værdierne *personlig udvikling, glæden ved at blive bedre til at udføre sit lederjob og muligheden for vækst og forfremmelse* til selve resultatet (deltagelse i/færdiggørelse af MPG). Da værdierne generelt har været højt prioriterede ønsker, blandt informanterne, kan dette bruges som forklaringsfaktor for, hvorfor informanterne har bevaret motivationen og er fortsat på uddannelsen.

I forhold til de overordnede niveauer, ser vi her en vis disharmoni mellem forestillingerne om den *primære* motivation. Moderniseringsstyrelsen opererede primært med straf/belønningsmekanismer som motivation - fx ved at ledere risikerer at dumpe i lederevalueringer/kontra økonomisk belønning af dem, der gør det godt. I forhold til anerkendelse, var der hos HR-afdelingen og PL-gruppen også en vis bekymring for, at anerkendelse fra omgivelserne kunne være den primære motivationsfaktor. Hos lederne må vi dog konstatere, at selv om anerkendelse og markedsværdi spiller ind i det samlede billede, så må den primære motivationsfaktor klart beskrives at være drevet af de indre faktorer.

Der er ingen tvivl om, at informanterne oplever at kunne overføre den lærte teori til praksis på deres arbejdsplads. Mange af informanterne har endda konkrete eksempler på initiativer, de har indført eller teorier, de har benyttet sig af i forlængelse af uddannelsen. Af vigtige omstændigheder i forbindelse med succesfulde transferprocesser, nævner informanterne bl.a.;

- *forståelse fra arbejdspladsen side i forhold til studiet*
- *vide hvornår og hvordan teorierne skal bruges*

- *de rigtige omstændigheder skal opstå*
- *rammer og råderum til at indføre ny viden*

Alle informanterne oplever generelt at blive mødt positivt, når de bringer teorier fra uddannelsen i spil i det daglige arbejde. Dertil er det opfattelsen, blandt informanterne, at de, hvis ikke de har det rette råderum til selvstændigt at agere, blot selv har ansvar for at skabe det. Dermed er der tale om et felt af ledere, som oplever meget stor frihed i lederjobbet – hvorfor de, hvis de ønsker det, frit kan indføre initiativer fra uddannelsen. At lederne både reelt oplever at overføre viden til praksis, men også oplever, at der ikke er barriere på arbejdspladsen, som hæmmer transfer, kan, teoretisk set, også være med til at forklare deres vedholdenhed på uddannelsen.

5.5.5 Mål og delmål

I forhold til delmål og mål, lægger vi os op ad informanternes forestillinger om, hvad de, både indledningsvis og på nuværende tidspunkt, forestiller sig at opnå med MPG, og ikke hvorvidt dette bliver indfriet. Det skyldes, at uddannelsen for informanternes vedkommende ikke er afsluttet endnu. Af ovenstående afsnit, er det tydeligt, at alle informanterne har gjort sig nogle tanker om, hvad det er, de forestiller sig/forventer at få ud af at læse på MPG. På baggrund af dette, kan det samlede mål for informanterne siges at være: *personlig udvikling, glæden ved at blive bedre til at udføre sit lederjob og muligheden for vækst og forfremmelse* – med andre ord, at få opfyldt deres behov for selvrealisering. I forhold til forventningsteorien, vil disse faktorer udgøre valensen, mens MPG er det resultat (delmål), som udløser valensen – altså de værdier/faktorer der knytter sig til resultatet (delmålet).

I forhold til de overordnede aktørers mål med at professionalisere ledelsen, kan vi se, at der generelt også findes enighed blandt informanterne om, at ledelse i høj grad skal ses som et selvstændigt fag. Når man er leder på de niveauer, som informanterne er, beskriver de ikke deres lederposition som værende direkte forankret i det felt, de leder (A 0:46:40, B:00:20:00, B:00:50:00, C 0:07:25 & E 0:10:55). At ledelse generelt kræver uddannelse, som strækker sig ud over en fagspecifik baggrund, underbygges af følgende citat;

”Altså jeg kan nå at bryde forvaltningsloven den første dag, jeg er på arbejde, selvom jeg har en læreruddannelse” (A 0:48:26).

Selvom informant A formelt er niveau 4-leder, ser han altså til dels ledelse som et særskilt fag. Der knækker kæden lidt i forhold til en forståelse i lederfeltet af, at mens niveau 3-ledere, som typisk er ledere for ledere, udøver generalistledelse, så er ledelse på niveau 4, typisk ledere, der er ledere for medarbejdere og som er mere fagligt orienterede, da de sparrer med medarbejderne om faglige udfordringer (B 0:50:00 & D 0:17:50). Informant D, som er niveau 4-leder, påpeger nemlig også, at ledelse på sit niveau ikke kan betragtes som en profession, da det er afgørende, at hun er inde i medarbejdernes faglighed (D 0:17:50).

Informant C ser det som vigtig på sit niveau, at ledelse bevæger sig væk fra at være faglig ledelse til at være generalistledelse. De faglige beslutningskompetencer, ser han gerne, at lederne (niveau 4) og medarbejderne under ham besidder, således at han kan koncentrere sig om de overordnede perspektiver i lederjobbet (C 0:05:30).

5.6 Analyse – ledere, der er stoppet på MPG

I denne delanalyse, ser vi nærmere på den gruppe af informanter, som startede på MPG, men som efterfølgende har valgt at stoppe. Formålet med denne analyse er at undersøge om – og i så fald hvor, denne gruppe af informanter skiller sig ud fra de informanter, som stadig er vedholdende i forhold til MPG. Med udgangspunkt i samme opbygning som forrige analyse, gennemgår vi alle delementerne i programteoriens struktur, men fokus i denne delanalyse er primært at fremhæve de områder, hvor denne gruppe adskiller sig fra den forrige informantgruppe. Derfor vil der, i de enkelte afsnit, ikke være en tilsvarende detaljeret gennemgang af empirien.

Denne informantgruppe af ledere, der indledningsvis er startet på MPG, men senere er sprunget fra, tæller i alt fire informanter, hvoraf de tre er ledere på niveau 3, mens den sidste informant er niveau 4-leder. Uddannelsesmæssigt spænder denne informantgruppe også bredt (Se eventuelt bilag 1 & bilag 6). Sammenlignet med de informanter, som stadig er aktive på uddannelsen, har det dog ikke været muligt at udvælge en eller flere informanter med universitetsbaggrund i den samlede population af ledere, som er sprunget fra.

5.6.1 Informanternes beskrivelser af udfordringer

Ved gennemgang af empirien er det tydeligt, at det i forhold til ”udefrakommende” udfordringer, gennemgående er de samme udfordringer, denne informantgruppe oplever, som vi så i den forrige gruppe. Fx oplever denne informantgruppe også, at mange af deres ressourcer bruges på økonomi, idet de mærker et større pres på økonomien. Ligesom i den anden gruppe, er der også to af informanterne i denne gruppe, der direkte sammenligner deres afdeling/område med en privat virksomhed (R 0:04:34 & S 0:03:35). I forhold til den kontekst, som informanterne overordnet leder i, ses derfor samme tendens til, at der opleves, at rammerne har ændret sig. Dette således at informanterne beskriver, at de skal/vil fungerer på markedsvilkår, men at de samtidig også er underlagt NPM-kontrakt styringsteknologierne fra oven.

Når vi spørger ind til, hvilke lederegenskaber der fylder i ”ledelsesrummet”, er det fælles for disse fire informanter, at de, ligesom den anden gruppe, i høj grad prioriterer personaleledelsen. De styringsteknologier de fremhæver, er igen dem vi kender fra DHP - fx synlig ledelse, formidleregenskaber, demokratisk – og værdibaseret ledelse (U2 0:03:05, S 0:32:30 & R 0:05:15). Dermed ses personaleledelse som det helt store issue blandt ledere i Aalborg Kommune, da både informanterne som er aktive på MPG og informanterne, der er faldet fra, primært karakteriserer deres lederskab ud fra personaleledelse (R 0:02:05, R 0:03:05, S 0:04:50, T 0:11:13 & U2 0:01:50).

I forhold til denne informantgruppes oplevelse af udfordringer, kan der derfor trækkes direkte paralleller til gruppen af informanter, der stadig læser MPG - både i forhold til de overordnede rammer/kontekst, som de arbejder under, men i høj grad også i forhold til deres fokus på personaleledelse. Hermed er det ikke vores opfattelse, at det er muligt at differentiere mellem de informanter, der henholdsvis er vedholdende, og dem som er faldet fra, i forhold til den målgruppe, som indledningsvis finder MPG attraktiv. Sættes dette mønster i relation til de overordnede aktørers forestillinger om den offentlige leders udfordringer, er der dog en vis forskel at spore. Både lederinformanterne og de overordnede aktører pointerer vigtigheden og relevansen af at styrke offentlige ledere i fx det personlige lederskab og relationer – og dermed personaleledelse. I forhold til strategisk ledelse, er der ikke samme entydighed. Hvor alle de overordnede aktører lægger stor vægt

på strategisk ledelse, er der blot enkelte af lederne, der ser det som en decideret udfordring. Dette fokus på strategisk ledelse blandt de overordnede aktører, kan knyttes direkte til aktørernes kontekst, via den politiske målsætning i ledelsesreformen og behovet for tværorganisatorisk tænkning, mens ledernes ”manglende betoning”³⁴ af strategisk ledelse, kan skyldes flere ting. Fx kan det skyldes, at økonomi og ikke mindst personaleledelse, er kontekstnære områder, som hele tiden presser sig på, og kræver lederinformantens opmærksomhed – hvor strategisk ledelse er langsigtet, og kan være mere uhåndgribelig. Dertil kommer, at alle lederinformanterne formodentlig allerede udøver strategisk ledelse – uanset om de er direkte opmærksomme på det, og dermed sætter ord og teori på det, eller ej.

5.6.2 Målgruppe

Ved gennemgang af interviewene med de informanter, som er sprunget fra uddannelsen, kan det blot endnu engang bekræftes, at der generelt ikke opleves en decideret bevidst strategi, fra forvaltningernes side, i forhold til at udbyde uddannelsen til udvalgte ledere (R 0:10:29, T 0:20:00 & U2 0:00:30). Langt de fleste af de ledere, som på et tidspunkt har tilvalgt MPG, har altså selv spillet en aktiv rolle for deres optagelse på uddannelsen – hvilket dette citat også illustrerer:

”Så surfede jeg faktisk på nettet omkring masteruddannelser, og så var den her helt ny – jeg tror jeg var på det første hold faktisk. Og så læste jeg det igennem, og så søgte jeg” (T 0:20:58).

Set i forhold til, hvordan denne informantgruppe oplever, at MPG matcher deres forudsætninger, ser vi, at denne gruppe skiller sig ud fra de informanter, som stadig studerer MPG, ved at de generelt synes, at sværhedsgraden på uddannelsen er for høj. Dermed menes, at uddannelsen i mange henseender opleves for vanskelig i forhold til den måde, som informanterne er vant til – og som de kan overskue at modtage viden på. Hvor den anden gruppe af informanter generelt syntes, at det faglige niveau og uddannelsesmetoden var passende, oplever denne gruppe niveauet og undervisningen som en barriere for deres færdiggørelse af MPG. En informant

³⁴ Visse ledere nævner strategisk ledelse som fokusområde, hvorfor ”manglende betoning” af strategisk ledelse ikke betyder, at der blandt lederne slet ikke er interesse for strategisk ledelse, men blot referer til, at lederne gennemgående er mere optaget af personaleledelse som fokusområde.

påpeger fx at uddannelsen, for hende, er alt for teoretisk. Hun er selvudnævnt praktiker, og har svært ved at sidde ned og bare modtage undervisning, som hun siger, så; ”... jeg kan sgu ikke huske alle de teorier. Jeg kan godt huske, hvordan man skal gøre det, men hvem der har fundet på at man skal det, det ved jeg ikke noget om” (R 0:33:45). Samme informant påpeger en problematik i, at meget af litteraturen er på engelsk (R 0:16:04). En anden informant pointerer, at det tager meget lang tid at komme igennem bøgerne. Dermed ikke sagt, at indholdet ikke er relevant – det opleves bare for svært (T 0:45:30). Iblandt denne gruppe af informanter, er der som sagt ingen, der har en universitetsbaggrund. Dette påpeges af flere af informanterne, at være et problem i forhold til at skulle læse MPG – både hvad angår sværhedsgrad og undervisningsmetode. En informant finder fx selve metoden i det at studere på universitetet, som en meget stor udfordring, og begrundet dette med at hun ikke har en akademisk uddannelse bag sig (U2 0:23:40). Informant R, kan godt finde inspiration i litteraturen, men oplever ikke at opnå ekstra viden og kompetencer ved at opfylde de formalia, der giver adgang til en eksamen, og dermed indløser ECTS-point, ”... jeg behøver simpelthen ikke at skulle afslutte med at skrive et projekt og skulle til eksamen – det giver ingen mening for mig” (R 0:19:44). Samme informant påpeger, ligesom det også blev påpeget i den anden gruppe af informanter, at universitetet ikke er opmærksomme nok på, at de der studerer MPG, er ledere fra ”den virkelige verden” (R 0:34:05).

Gennemgående er informanterne, i denne gruppe, også enige om, at ledelse er et særskilt fag. Når man leder på niveau 3, så er der en forståelse blandt informanterne om, at man i princippet kan lede et hvilket som helst fagområde (R 0:26:25, S 0:16:11 & T 0:47:15). Dog ses der en nuance mellem lederniveauerne, da gruppens eneste niveau 4-leder påpeger, at det på sit niveau er en klar fordel at have indblik i områdets faglighed, således man kan tale samme sprog som medarbejderne (U2 0:09:04). Denne forståelse af, at man primært kan tale om ledelse som fag, når man leder på niveau 3, videreføres til den måde, hvorpå informanterne differentierer mellem lederniveau og uddannelsesbehov – dvs. målgruppen - fordi, med undtagelse af gruppens niveau 4-leder, er der en klar enighed om, at niveau 4-ledere ikke har behov for MPG.

Det er på dette punkt, at forskellen mellem et lederskab på henholdsvis niveau 3 og niveau 4 trækkes, idet niveau 4-ledere, som er praktikere og primært fagledere, af niveau 3 lederne i begge informantgrupper, forestilles at kunne dække sit uddannelsesbehov³⁵ med en diplom- eller kandidatuddannelse, mens niveau 3-ledere, som opfatter sig som "generalister" (ledelse som profession) forestilles at have brug for en MPG (R 0:27:38, S 0:14:10 & T 0:25:45).

5.6.3 Master of Public Governance –Aktivitet

Generelt er der enighed i gruppen om, at man langt hen ad vejen godt kan uddannes til at blive en god leder. Det kræver dog, at man har de basale værdier på plads samt lysten til at lede. Det vil sige, at uddannelsesinstitutioner ikke nødvendigvis kan skabe gode ledere, men de kan gøre ledere til bedre ledere. Af denne grund, kan ledernes frafald ikke skyldes et manglende rationale i, at uddannelse kan forbedre lederskabet (R 0:08:56, T 0:19:25 & U2 0:04:18). Informanternes forståelse af, at lederkompetencer kan opnås gennem MPG, skal dog også ses i forlængelse af ovenstående, hvor de differentierer i det reelle behov - i forhold til lederniveau og uddannelsesniveau.

Informanterne i denne gruppe ser, ligesom forrige gruppe, det generelt som en positiv faktor, at MPG er fleksibel - både indholdsmæssigt i forhold til modulerne og tidsmæssigt. Informanterne oplever således generelt at kunne bruge det, de lærer i praksis, samtidig med at de ser det som positivt, at det er muligt at strække uddannelsen over seks år. Men når det er sagt, så påpeger informanterne i denne gruppe alligevel, at den tidsmæssige fleksibilitet ikke matcher deres behov, fordi den forudsætter en tilsvarende fleksibilitet i det daglige arbejde, som de ikke oplever at have. Tre ud af de fire informanter har nemlig forslag til, hvordan uddannelsen og det daglige arbejde bedre kunne hænge sammen. Selvom informanterne som sagt umiddelbart ser en fordel i, at undervisning og praksis hænger sammen, så spår de alle tre deres chancer for at gennemføre en MPG som værende større, hvis de havde mulighed for fx at søge orlov fra arbejdet til at gennemføre sådan en uddannelse. Hermed hersker der et ønske i gruppen, af

³⁵ Dog således, at der i informantgruppen af ledere, der stadig er aktive, var dette et skel, som niveau 3-lederne først satte, når de inddrog faktorer som økonomi og tid.

informanter, som er stoppet på MPG, om formmæssigt at trække uddannelsen i en helt anden retning, end det oprindeligt var tiltænkt (T 0:37:11 & S 0:22:45).

”Hvis jeg havde haft en mulighed for at søge orlov fra mit arbejde her, så havde der været en meget større chance, så tror jeg faktisk det var lykkedes [...] Men det kræver jo også fleksibilitet fra min arbejdsgivers side” (U2 0:12:24).

Forventningerne til, hvilke kompetencer, man som leder, vil opnå ved at tage en MPG, er ikke anderledes her, end blandt de ledere, som stadig læser MPG. Det drejer sig nemlig bl.a. om nye input, nye konkrete lederværktøjer og større teoretisk ballast (R 0:12:37, S 0:09:24 & T 0:21:55). Følgende citat underbygger, hvordan informanternes indgang til MPG har været at opnå ledelsesmæssig udvikling;

”... Jamen jeg har taget en diplom i, jeg tror den hedder personalelinjen, jeg har taget den sådan over tre år – og da jeg så ligesom syntes at ”nu vil jeg godt have noget fyldt på igen”, så var det jeg begyndte på den her master” (U1 0:02:37).

Med tanke på det faktum, at alle lederinformanterne, er meget ens i deres selvdefinerede lederskab, og i henhold til deres aktuelle udfordringer, finder vi det ikke overraskende, at begge grupperne af lederinformanter også er forholdsvis ens, hvad angår deres tilgang til, og dermed deres forventninger til opstart af MPG. Bemærkelsesværdigt er det dog, at den informantgruppe, der er stoppet på MPG, er enige med de øvrige lederinformanter, altså dem, som stadig er aktive på uddannelsen, om, at uddannelsen indfrier forventningerne indholdsmæssigt (fx S 0:10:35), hvilket også afspejler sig i følgende citater;

”Jeg synes nok, det er det bedste bud for sådan en som mig, til uddannelse. Det vil jeg vove at påstå [...] det mener jeg stadigvæk” (T 0:23:20).

”Det er ikke uddannelsens skyld at jeg stopper.. det er helt sikkert ikke uddannelsens skyld...” (R 0:14:10).

At denne gruppe af informanter ikke umiddelbart oplever en disharmoni mellem deres forventninger til opnåede kompetencer og det reelle indhold af uddannelsen, tyder på, at det heller ikke er i forhold til aktivitetens *indhold*, at forklaringskraften bag forskellen mellem de to grupper skal findes. Derimod har vi påvist, at en

undergruppe bestående af de 3 informanter (S, T & U)³⁶, ser et behov for en anden *form* af uddannelsesstilbud, hvilket får dem til at skille sig ud fra det øvrige samlede informantfelt af ledere. Vi kan derfor, fra denne undergruppe af informanter, trække en direkte parallel til HR-afdelingen – der som den eneste af de tre overordnede aktører, så et behov for en bredere vifte/differentiering i uddannelses tilbuddene, og som opfattede styring af interesserne i retning af én uddannelse, som en barriere for uddannelse af ledere i kommunen.

5.6.4 Virksomme mekanismer og moderatører

Vi har således i denne analyse, identificeret to barrierer i forhold til denne gruppes deltagelse i MPG – henholdsvis uddannelsens *form* og uddannelsens *sværhedsgrad*. Endnu en, af informanter defineret afgørende, barriere opstår, når der spørges ind til forholdet mellem arbejde, fritid og uddannelse – med andre ord, hvordan en MPG-uddannelse passer ind i forhold til at passe et lederjob. Blandt alle informanterne er der en klar enighed om, at lederjobbet kræver meget – tidsmæssigt langt over 37 timer om ugen, hvorfor deltagelse i MPG kræver, at man gør et stort indhug i sin fritid. En prioritering, som man fra de overordnede aktører til dels forventer, og som de informanter ledere, der fortsat er i gang med MPG, også er villige til at gøre – men som samtidig er en prioritering, som informanterne i denne gruppe ikke er villige til at gøre. Hermed viser der sig også at være to barrierer i én – forstået på den måde, at **1)** informanterne hverken kan skabe tid til uddannelsen inden for arbejdstiden, (U1 0:03:37) og **2)** heller ikke er villige til at ofre deres fritid til fordel for MPG (R 0:16:40, S 0:12:04, T 0:43:40 & T 0:45:00).

”Det blev egentlig sådan lidt forpurret det sidste, fordi jeg kunne simpelthen ikke være derude de to dage – tre gange to dage, eller fire gange to dage – hvor meget det nu var, og det fik mig til at opgive. [...] Det er virkelig pinligt, det er det, at man ikke kan hive, for det er vel kun 6-8 undervisningsdage i løbet af et semester, men det kunne jeg ikke” (T 0:02:45).

”Der er jeg jo nok blevet så gammel, at der er nogle andre værdier, som også kommer med i købet, altså det har en grænse – det kan blive for dyrt købt” (T 0:43:55).

³⁶ Som alle er stoppet på MPG

”Jeg har altid rejst meget og vil gerne rejse stadigvæk, og det synes jeg også egentlig, jeg blev forhindret i” (U2 0:14:43).

Dermed skabes der et paradoks i forhold til informanternes deltagelse på MPG, idet at lederjobbet ikke har det frirum, som uddannelsen kræver, hvorfor man som leder må vente på, at der kommer en åbning i privatlivet, som gør plads til uddannelsen. Men da man ikke er villig til at gå på kompromis med sin fritid i en sådan grad som MPG forudsætter, vil rummet for uddannelse teoretisk set aldrig opstå. Her ses et mismatch mellem informanterne (R, S T & U) og Moderniseringsstyrelsens og PL-gruppens rationale, idet disse overordnede aktører er af den opfattelse, at lederne gerne ofrer fritiden samtidig med, at undervisningstiden ligger i arbejdstiden, hvorfor det heller ikke burde være noget problem.

I forhold til om informanterne oplever, at refusionsordningen har gjort deres adgang til MPG lettere, er vandene delt på samme måde, som det var tilfældet i gruppen af ledere, der stadig er aktive på uddannelsen. To af informanterne mener, at muligheden for at få en del af udgiften refunderet, har betydet meget for deres deltagelse i MPG (R 0:25:00 & U2 0:01:30), mens de to andre informanter ikke mener, at refusionsordningen har haft den store betydning. Det skyldes, at de mener, at midlerne til uddannelsen alligevel ville være til stede – samtidig med at uddannelsen, hvis man betragter de enkelte moduler individuelt, ikke opfattes som voldsom dyr (S 0:24:22 & T 0:40:32).

Motivation

Alle informanterne i denne gruppe, er startet på MPG af egen lyst, og har ikke oplevet at blive presset til det. Nogle af dem har følt en ydre forventning om uddannelse og udvikling, men beslutningen om at påbegynde MPG var på eget initiativ, hvorfor de i udgangspunktet må siges at være drevet af deres egen motivation (R 0:12:15, S 0:16:35, T 0:42:26 & U2 0:33:26). Både HR-afdelingen og PL-gruppen påpegede, at forvaltningerne hver især havde mandat til at beslutte, hvordan uddannelsen skulle udbydes, hvorfor man kan forestille sig, at manglende engagement fra organisationens/forvaltnings side kan spille ind i forhold til informanternes motivation. Der er i hvert fald ingen tvivl om, at mange af informanterne, som har tilmeldt sig MPG, har følt, og stadig oplever, at de har stået

forholdsvist alene i deres initiativ om at opnå en Masteruddannelse i Public Governance.

Ligesom det var tilfældet med de ledere, som stadig er tilmeldt uddannelsen, så viser det sig her to faktorer, som motiverede informanterne til at påbegynde MPG. To af informanterne nævner faktoren *at forøge sin markedsværdi*. Dette ikke nødvendigvis i forhold til langsigtede mål, men mere i forhold til selvrealisering og forberedelse på forandring i selvsamme organisation (S 0:15:37 & U2 0:17:35). Dertil nævner alle informanterne lysten til at lære og lysten til at blive en bedre leder, som den vigtigste motivationsfaktor (R 0:20:00, T 0:26:16 & U2 0:16:42);

”Det var at få nye input, ny læring simpelthen [...] meget for min egen skyld, jo også ved at jeg kan bruge det i mit arbejde, men det vil jo også være for, at jeg føler jeg kan gøre mit arbejde bedre – og selvfølgelig får organisationen da også glæde af det...” (S 0:15:37)

At der gennemgående nævnes begrebet ”jeg” i forhold til motivationen, fx ”jeg vil gerne være bedre til mit job” (fx i ovenstående citat), sammenlagt med, at halvdelen af informanterne i denne gruppe påpeger sin personlige markedsværdi som værende en vigtig motivationsfaktor, gør, at påbegyndelsen af MPG kan ses som en måde at realisere sig selv på. Det ses ved, at behovet for selvrealisering dækkes ved netop personlig udvikling, glæden ved at præstere samt personligt avancement. Dermed tegner der sig et billede af, lige som det også var tilfældet med den anden gruppe, at informanterne motiveres af de faktorer, der skaber trivsel på arbejdspladsen – herunder, gennem viden til at kunne kontrollere eget arbejde, tilfredsstillelse ved at løse sit arbejde bedre samt muligheden for vækst og forfremmelse (herunder også inden for egen stillingsbeskrivelse). Dermed kan informanterne siges at være drevet af deres indre motivation, da ”belønningen” i de motivationsfaktorer, der beskrives som vigtige, langt hen ad vejen kommer fra informanten selv.

Ved at de informanter, som senere har fravalgt MPG - ligesom dem, der stadig er tilmeldt MPG, også motiveres af faktorer, der skaber trivsel, skabes der et paradoks – hvorved det med Herzbergs motivationsteori ikke er muligt at forklare sammenhængen mellem dem, der fortsætter, og dem der falder fra. Teoretisk set burde man, til dels, kunne forvente, at de, der fortsætter motiveres af det Herzberg

kalder *motivationsfaktorer*, mens de der falder fra motiveres af *hygiejnefaktorer*. På baggrund af foreliggende empiri er dette dog ikke en konklusion, vi kan drage om de udvalgte informanter.

Informanterne, i denne gruppe, er generelt også enige om, at der er en anerkendelse forbundet med en masteruddannelse. MPG var dog ikke noget, de reklamerede med, da de gik på uddannelsen, og dermed heller ikke noget, de oplevede at blive anerkendt for fra omgivelserne. Dertil giver de dog også udtryk for, at anerkendelse er vigtigst, når den kommer fra en selv (U2 0:17:35, S 0:18:09 & T 0:35:43).

"Jeg har ikke skiltet med, at jeg har været i gang med den [...] det er jeg så uimponeret over [...] Jeg er stolt over at være HKér". (R 0:20:33).

At MPG ses som værende en måde, hvorpå behovet for indre anerkendelse dækkes, ses også ved, at to af informanterne direkte udtrykker stor ærgrelse over at måtte afbryde uddannelsen og dermed betragter det som et personligt nederlag (U2 0:16:42 & T 0:35:43). Hermed skiller disse informanter sig lidt ud, i forhold til de informanter, der stadig læser MPG - hvor flertallet gerne ville anerkendes "oppefra", ved, at de umiddelbart ikke ser samme vigtighed i at blive anerkendt af chefen. Dog er det iøjnefaldende at netop manglende anerkendelse fra omgivelserne er mest tydelig i gruppen af informanter, der er stoppet på MPG.

I henhold til hele transfer-aspektet, skiller denne gruppe af informanter sig ikke ud i forhold til de informanter, der stadig er aktive på uddannelsen. Dette gælder både i forhold til reelt at kunne omsætte viden til praksis og forståelse og deltagelse i nye initiativer fra omgivelsernes side - samt frihed i jobbet (ledelsesmæssigt råderum). Af denne årsag, finder vi det ikke nødvendigt at analysere yderlige på transferperspektivet som virksom mekanisme/moderator i denne informantgruppe, da det ikke er her, vi finder yderlige forskelle i forholdet mellem både lederinformantgrupperne og i forhold til de overordnede aktører.

5.6.5 Mål og delmål

Ligesom hos de informanter, der har bevaret motivationen, og dermed stadig er aktive på uddannelsen, tegner der sig et billede af, at også denne informantgruppe knytter værdierne *personlig udvikling*, *glæden ved at blive bedre til at udføre sit*

lederjob og muligheden for vækst og forfremmelse til selve resultatet/delmålet (deltagelse i/færdiggørelse af MPG). Selvom værdierne knytter sig til nogle højt prioriterede ønsker blandt informanterne, har dette tilsyneladende alligevel ikke medført, at informanterne i denne gruppe har kunnet bevare motivationen, og dermed været i stand til at opfylde delmålet. Dermed kan man sige, at informanterne erkender, at et bestemt resultat/delmål udløser en ”gevinst” – en gevinst, som de vel at mærke er meget interesserede i. Kausalsammenhængen brydes dog, idet informanterne, teoretisk set, for at kunne bevare motivationen, skal kunne forudse, at de reelt er i stand til at levere det resultat, der udløser gevinsten (Forventning om, at det man gør, fører til et bestemt resultat). Her spiller barriererne såsom uddannelsens *form*, opfattelsen af uddannelsens *sværhedsgrad* – og ikke mindst forholdet mellem arbejde, fritid og uddannelse ind. Alle er de barrierer, som gør, at det enten ikke er muligt for informanterne at skabe resultatet, eller barrierer som gør, at informanterne ikke prioriterer det at skabe resultatet (MPG) nok i forhold til, hvad det kræver af indsats. Dermed vil informanterne, helt naturligt, ifølge forventningsteorien miste motivationen, hvilket må ses som den største forklaringskraft bag denne informantgruppes frafald på MPG.

I forhold til målet; at professionalisere ledelse, så har denne informantgruppe oplevet et vist øget pres i forhold til, at der forventes kompetenceudvikling af alle lederniveauer. Selv påpeger de, at det måske skyldes, at der, fra samfundets side, generelt bare er højere krav til det at være offentlig leder i dag – og at generalistledelse tillægges større værdi end fagledelse, når ledelse er på et vist organisatorisk niveau (R 0:04:55, R 0:18:00, S 0:27:03, T 0:11:13, T 0:26:16, & U2 0:26:00).

Ses dette i forhold til det professionelle paradigmes rationale, så vil en udvikling i retning af at uddanne ledelse på de højere niveauer – ud fra det kriterium, at det giver bedre ledelse og giver lederne en fælles referenceramme, som de kan lægge ned over deres kontekst - medføre, at der skabes en distance mellem professionen og andre grupper. Det er jo netop gennem en professions fremhævelse af den abstrakte viden, frem for den praktiske viden, at der skabes distance til andre grupper, og hvormed professionen kan opnå ”monopol” på at definere kvalitet, udfordringer og ”god ledelse” m.m. ud fra dens teoretiske begreber og viden.

At andre grupper alligevel føler, at de godt kan besidde den nødvendige praktiske viden, uden at de nødvendigvis ser en værdi i at bruge samme (abstrakte) referencerammer, eksemplificeres afslutningsvis med den åbenlyse modsætning i disse to citater;

"... jeg kan sgu ikke huske alle de teorier. Jeg kan godt huske, hvordan man skal gøre det, men hvem der har fundet på at man skal det, det ved jeg ikke noget om" (R 0:33:45).

" ... de drøftelser vi har i den chefgruppe [har fået] et kæmpe løft, fordi man snakker ud fra en anden referenceramme [...] Så nu kan man snakke fx strategi ud fra Kurt Klaudi Klausens scenarier - altså få et helt andet fælles grundlag at diskutere ledelse ud fra, så det har givet et kæmpe løft" (PL 0:05:00).

6 Konklusion

Da vi startede dette speciale, var intentionen at finde ud af, hvordan den problemforståelse, der ligger bag oprettelsen af, og tilbuddet om, Master of Public Governance, harmonerer med den problemforståelse, der er blandt de ledere i Aalborg Kommune, som er påbegyndt MPG – og hvordan eventuelle forskelle kan forklares?

Vi har indledningsvis påvist, at alle lederne ser en vigtighed i, at de bliver styrket i deres personlige lederskab. Både ledernes- og de overordnede aktørers problemforståelse bygger derfor på en forestilling om vigtigheden i, og relevansen af, at styrke de offentlige ledere i fx *personaleledelse*. Vi har dog påvist, at der er en forskel mellem aktørerne, i forhold til forestillingen om, *hvad* udfordringen skyldes og *hvordan* den opfattes. Hvor HR-afdelingen sætter udviklingen af det personlige lederskab i relation til et behov for *tværorganisatorisk* tænkning, så rationaliserer lederne primært anvendelse af DHP/DRP styringsteknologier i forhold til egen organisation. Blandt lederne er der en opfattelse af, at der er et krav - og hos nogle ledere et eget ønske om, at deres organisation fungerer på mere markedslignende vilkår. Dette samtidig med, at der også er en opfattelse af at være underlagt NPM-kontrakt styringsteknologier fra oven. Disse styringsteknologier er samtidig dem, som Moderniseringsstyrelsen rationaliserer ud fra, idet styrelsen knytter behovet for uddannelse til, at der er blevet begået for mange ”fejl” - fx eksemplificeret i dårlige lederevalueringer.

Alle de overordnede aktører fremhæver et behov for strategisk ledelse, men blot enkelte af lederne nævner strategisk ledelse som en decideret udfordring. Fokus på strategisk ledelse blandt de overordnede aktører afspejler aktørernes kontekst, fx den politiske målsætning i Ledelsesreformen og kommunens behov for tværorganisatorisk tænkning. Forskellen på, *hvordan* – og ikke *om*, den økonomiske og politiske kontekst opleves som en udfordring, består derfor i, at hvor de overordnede aktører ser en værdi i fx at interagere med det politiske niveau, så ser en stor del af lederne en værdi i at opfylde de satte mål, for derved at kunne lede egen organisation i ”fred”.

De overordnede aktørers forestillinger om målgruppen dækker to forskellige tidsperspektiver. For det første, så forestilles målgruppen primært at være ledere på et mere overordnet niveau. Det vil sige ledere, der er ledere for ledere og/eller har ledelse på et overordnet strategisk niveau. For det andet påviste vi, at Moderniseringsstyrelsen og HR-afdelingen rationaliserer omkring målgruppen ud fra det samme teorigrundlag - leadership pipeline. Således opblødes målgruppen for MPG til også at kvalificere lavere lederniveauer, således at det skabes en fødekæde til fremtidige lederstillinger.

I forhold til lederne, er det tydeligt, at ingen af dem har oplevet en strategisk udvælgelse til MPG fra kommunens- eller forvaltningernes side, hvorfor de ikke oplever en formelt defineret målgruppe. Informanterne i gruppen af ledere, som stadig er aktive på MPG, mener, at de på trods af, at de har vidt forskellige uddannelsesmæssige baggrunde, alligevel hver især "matcher" målgruppen. Blandt informanterne i denne gruppe, er der ikke en entydig forestilling om, hvilke lederniveauer der er den "rigtige" målgruppe, dog således, at hvis økonomi, tid og omfang af uddannelsen inddrages i overvejelserne, så mener gruppens niveau 3-ledere, at en diplomuddannelse er tilstrækkelig til en niveau 4-leders funktion. Selvom MPG, både af de overordnede aktører og af niveau 3 lederne, ikke ses som den optimale uddannelse i forhold til de forestillede kompetencekrav på fx institutionsniveau, så ser de overordnede aktører, med afsæt i en bredere kontekst, det, som værende i henholdsvis den offentlige sektors, Aalborg Kommunes eller Ældre- og Handicapforvaltningens interesse, at niveau 4-ledere tager en MPG.

Lederne, der er stoppet på uddannelsen, skiller sig ud ved at de generelt synes, at sværhedsgraden på uddannelsen er for høj. Hvor den anden gruppe af ledere generelt synes, at det faglige niveau og uddannelsesmetoden er passende – eller i hvert fald ikke mere vanskelig, end at det kan overkommes, oplever denne gruppe niveauet som en mulig barriere for deres færdiggørelse af MPG.

Overordnet ønskede Moderniseringsstyrelsen primært, at indholdet i MPG blev relateret til en udvikling af "det personlige lederskab", samt at lederen også skulle opnå kompetencer i strategisk ledelse. Desuden skal MPG være en uddannelse, hvor den offentlige leder indføres i, og opnår forståelse for de økonomiske rammer og

den politiske kontekst, som er omkring ledelse i den offentlige sektor. I forhold til formen, medførte ønsket om udvikling af det personlige lederskab yderlige, at der fra Moderniseringsstyrelsen var et krav om, at universiteterne inddrog eksterne konsulenter. I forhold til indholdet af MPG, påpeger HR-afdelingen, at de ikke har nogen særlig ejerskabsfølelse over for den. I forhold til formen, så ser HR-afdelingen en værdi i, at konsulenter og universitetsverdenen mødes, idet MPG så forestilles at blive mere praksisorienteret.

Langt størstedelen af de interviewede ledere har fundet det muligt at vælge moduler, som indholdsmæssigt svarede til de opgaver, som de aktuelt har siddet med. Lederne har gennemgående heller ikke oplevet en disharmoni mellem deres forventninger til opnåede kompetencer og det reelle indhold af uddannelsen, hvorfor der kan konkluderes at være en gennemgående tilfredshed med uddannelsens *indhold*. Derimod har vi påvist, at en undergruppe bestående af tre informanter, der er stoppet på MPG, ser et behov for en anden *form* af uddannelsestilbuddet, hvilket får dem til at skille sig ud fra det øvrige samlede informantfelt af ledere. Vi kan fra denne undergruppe af informanter, trække en direkte parallel til HR-afdelingen, der som den eneste af de tre overordnede aktører, ser et behov for en bredere vifte af uddannelsestilbud, og som opfatter styringen af interesserne i retning af én uddannelse, som en barriere for uddannelse af ledere i kommunen.

Hvor HR-afdelingen påpeger, at muligheden for pauser i forløbet kan medføre en risiko for at ledere stopper på uddannelsen, så ser PL-gruppen fleksibiliteten som værende nødvendig og positiv, da det giver lederne mulighed for at tilpasse uddannelse, til varierende pres i fx arbejds- eller privatlivet.

I forhold til den virksomme mekanisme/moderator *motivation*, ser vi, at de overordnede aktører, påpeger (ydre) anerkendelse, vækst og forfremmelse (måske endda status og prestige), og penge som belønningsform, som værende bærende for ledernes motivation – i hvert fald ved påbegyndelsen af MPG. Selvom lederne, til dels, deler forestillingen om, at MPG skaber anerkendelse, vækst og forfremmelse, er det hovedsageligt gennem indre motivationsfaktorer, såsom *tilfredsstillelsen ved at løse opgaven bedre*, at lederne motiveres. Dette ses også ved, at ledernes primære

motivationsfaktorer er personlig-/ledelsesmæssig udvikling. Hermed kan vi, groft optegnet, skelne mellem de overordnede aktørers forståelse af motivation ud fra ydre hygiejnefaktorer, og lederne oplevelse af motivation, som er knyttet til indre motivationsfaktorer. Her ser vi altså udelukkende forskelle mellem de overordnede aktører og lederne – og ikke ledergrupperne imellem.

Når vi anskuer *transfer* som virksom mekanisme/moderator, ser vi også en forskel - ikke mellem ledergrupperne, men igen mellem lederne og de overordnede aktører. Hvor de overordnede aktører ikke har en entydig forestilling om lederne reelle transfermuligheder, og om hvilke omstændigheder, der skal være til stede for at sikre succesfuld transfer – fremhæver lederne bl.a., *at lederen skal have rammerne og råderummet til at indføre ny viden*. Gennemgående oplever lederne at blive positivt mødt af omgivelserne, når de bringer teorier, fra uddannelsen, i spil i det daglige arbejde. Derudover har de frihed og fleksibilitet i jobbet til selv at skabe rammerne og det ledelsesmæssige råderum, der skal til, for at det er muligt at overføre teori til praksis. Det at lederne allerede har oplevet at overføre viden til praksis - sammenlagt med, at de heller ikke oplever transferhæmmende barrierer på arbejdspladsen, kan teoretisk set også være med til at forklare lederes vedholdenhed på uddannelsen. Men da der her umiddelbart ikke er forskel mellem ledergrupperne, kan transferperspektivet dermed ikke fungere som forklaringsfaktor for, hvorfor nogle ledere, har valgt at stoppe uddannelsesforløbet.

Blandt de overordnede aktører ser vi, at både Moderniseringsstyrelsen og PL-gruppen opfatter den nye uddannelsesform som værende en løsning på tidligere barrierer mht. for eksempel at skulle følge et 2-årigt uddannelsesforløb. Dertil er det deres opfattelse, at ledere har mulighed for, at tage ”fri” fra arbejde de dage, hvor der er undervisning på universitetet – samtidig med, at der er en klar forventning om, at lederne gerne ”ofrer” deres fritid til fordel for studieforberedelse og opgaveskrivning. Blandt lederne kan vi dog konkludere, at der tegner sig et andet billede. Selv de ledere, der ikke er stoppet, påpeger en problematik i både at være under uddannelse og passe et lederjob samtidig, dog ikke mere omfattende end at de formår at fortsætte. De ledere, som er faldet fra uddannelsen, ser denne problematik som værende udslagsgivende i forhold til deres beslutning om at stoppe uddannelsen. Hermed er der en disharmoni mellem forestillingerne hos

Moderniseringsstyrelsen og PL-gruppen og de ledere, som er stoppet på MPG. Fordi, der i modsætning til de overordnede aktørers forestillinger om MPG og ledernes kontekst, viser sig, at være to barrierer i én. Dette forstået på den måde, at de ledere, der er stoppet på MPG, hverken oplever at kunne skabe tid til uddannelsen inden for arbejdstiden, og heller ikke er villige til at ofre deres fritid til fordel for MPG.

Der er ingen tvivl om, at de overordnede aktører deler en forestilling om, at det primære formål med MPG er at skabe professionel ledelse. Denne forestilling deles af stort set alle lederne, idet de ser ledelse som et fag, der ikke nødvendigvis er forankret i et konkret fagområde. Det påpeges af lederne, at "god ledelse" er en kombination af menneskelige kvaliteter, erfaring – og ikke mindst uddannelse. Hermed tilkendegiver lederne, at uddannelse *ikke* kan stå alene. Alligevel har de en klar forestilling om, at "uddannelse gør gode ledere til endnu bedre ledere". Hermed ses der ingen overordnet forskel i aktørernes rationale, hvad angår uddannelse generelt – hverken mellem de overordnede aktører, og lederne imellem.

Dog ses der en forskel i forestillingerne, blandt de overordnede aktører, hvad angår vejen til målet; at professionel ledelse udøves i organisationen. Det viser sig nemlig, at mens Moderniseringsstyrelsen ser et rationale i, at lederne tages ud af organisationen, og udstyres med kompetencer, så bygger HR-afdelingens rationale på, at hele setup'et omkring lederen skal involveres i processen – således at kompetencerne trækkes ind i organisationen.

Alle lederne forbinder *værdierne*; personlig udvikling, glæden ved at blive bedre til at udføre sit lederjob og muligheden for vækst og forfremmelse (effekten), med MPG. I forhold til forventningsteorien, udgør disse *værdier* valensen, mens MPG er det resultat, som udløser værdierne. Selvom værdierne knytter sig til nogle højt prioriterede "gevinster" blandt alle lederne, har dette tilsyneladende alligevel ikke medført, at de alle har kunnet bevare motivationen. At nogle af lederne har mistet motivationen, kan dermed forklares ved, at de ikke har forventet at kunne levere det resultat (MPG), som udløser gevinsten. Her spiller barrierer, såsom uddannelsens *form*, opfattelse af uddannelsens *sværhedsgrad* – og ikke mindst forholdet mellem arbejde, fritid og uddannelse, ind. Alle er de barrierer, som har gjort, at det enten

ikke har været muligt, for lederne, at skabe resultatet - eller barriere som har gjort, at informanterne ikke har prioriteret MPG højt nok. Dette må derfor ses som værende hovedårsagen til forskellen, ikke mellem de overordnede aktører og lederne, men mellem henholdsvis de ledere, som stadig er aktive på uddannelsen, og de ledere, som er faldet fra.

Vi har, i dette speciale, bekræftet vores tese om, at det, for det første, er *niveauet*, som de forskellige aktører agerer på, der er udslagsgivende i forhold til, *hvor* vi kan påvise disharmoni mellem aktørens problemforståelse. Således er der, i dette speciale, påvist eksempler på, at forestillinger om behov og udfordringer er forankret i aktørernes specifikke praktiske kontekst. Dertil har vi påvist, at der yderlige, på ledernes praktiske niveau, er forskel mellem ledernes forestillinger om værdier og præferencer, som i forhold til egen indsats, har betydning for, hvad der opleves som værende afgørende barrierer for at fuldføre Master of Public Governance.

7 Referencer

- Abbott Andrew (1988), "*The system of professions*", The university of Chicago Press
- Aalborg Kommune (2009a) "*Aalborg Kommunes fælles ledelsesgrundlag*" Tilgængelig på: <http://www.aalborgkommune.dk/Job/personale-og-ledelse/Documents/Faelles-Ledelsesgrundlag.pdf> (lokaliseret 25.06.2012).
- Aalborg Kommune (2009), "*Ledelse i tal*" Tilgængelig på; <http://www.aalborgkommune.dk/Job/personale-og-ledelse/Documents/Ledelse-i-tal.pdf> (lokaliseret 25.06.2012)
- Aalborg Kommune (2012a), "*Om kommunen - Forvaltninger*" Tilgængelig på: http://www.aalborgkommune.dk/OM_KOMMUNEN/FORVALTNINGER/Sider/Forvaltningerne.aspx (lokaliseret 25.06.12)
- Aalborg Kommune (2012b), "*Personale og ledelse – Fælles ledelsesgrundlag og ledelsesudvikling*" Tilgængelig på; <http://www.aalborgkommune.dk/Job/personale-og-ledelse/Sider/Faelles-ledelsesgrundlag-og-ledelsesudvikling.aspx> (lokaliseret 25.06.12)
- Antoft, Rasmus, & Salomonsen, Heidi Houlberg (2004), "Det kvalitative casestudium" i Antoft, Rasmus. *et al.*, (2004), "*Håndværk & Horisonter – Tradition og nytænkning i kvalitativ metode*", Syddansk Universitetsforlag, Odense, kap. 1.
- Baldwin, T. T. & Ford, J.K. (1988), "*Transfer of Training: A review and directions for future research*". I *Personnel Psychology*, vol. 41, nr.1, side 63-105.
- Beyer, Peter (2010), "*Værdibaseret ledelse – den ældste vin på den nyeste flaske*", 3. udgave, 1. oplag, Thomson Reuters Professional.
- Bredgaard *et. al.* (2011), "*Håndbog i virkningsevaluering – inden for beskæftigelsesområdet*", New Insight A/S og Forskningscenter for evaluering og Center for Arbejdsmarkedsforskning ved Aalborg Universitet

- Buch-Hansen, Herbert og Peter Nielsen (2007), *"Kritisk realisme"*, 1 udgave, 2 oplag Roskilde Universitetsforlag.
- Christiansen, Karen Tambo (2012), *"Når teknologi og nye færdigheder møder praksis"*, Masterspeciale, Aalborg Universitet.
- Dahler-Larsen, Peter og Hanne Kathrine Krogstrup (2003), *"Nye veje i evalueringen"*, Systime Academic.
- de Vaus, David (2001), *"Research Design in Social Research"*, SAGE publications.
- Digmann, Annemette (2004), *"Ledelse med vilje"*, 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag.
- Ejersbo, Niels & Greve, Carsten (2008), *"Moderniseringen af den offentlige sektor"*, Børsens forlag, 2. udgave, 1. oplag.
- Flyvbjerg, Bent (2001), *"Samfundsvidenskab som virker"*, Akademisk Forlag, København.
- Greve, Carsten (2009), *Offentlig ledelse – Teorier og temaer i et politologisk perspektiv*, Jurist- og Økonomiforbundets forlag, 2. Udgave, 1. oplag. København Ø
- Hein, Helle Hedegaard (2009), *"Motivation – motivationsteori og praktisk anvendelse"* 1. udgave, 3. oplag, Hans Reitzels Forlag.
- Hildebrandt, Steen & Brandi, Søren (2005), *"Ledelse af forandring"*, 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2008), *"Hvordan Organisationer fungerer – en indføring i organisation og ledelse"* 2. udgave, 2. oplag (2009), Hans Reitzels Forlag, København

- Jørgensen, Henning (2001), "Kvalificering, kompetencer og læring – og problemerne med at sætte de menneskelige ressourcer i centrum", i *"Uddannelse, læring og demokratisering"* Christensen, Albert A. (artikelred.) Undervisningsministeriet, Uddannelsesstyrelsen
- Klausen, Kurt K. (2001), "New Public Management – en fortolkningsramme for reformer" i Busch, T. et al.,(red), *Modernisering av offentlig sektor*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Klausen, Kurt K (2003), *"Ledelse som profession"*, Tilgængelig på;
<http://www.lo.dk/Tema/TemaArkiv/2003/Fagforening-ogsaforledere/Professionellerdelafjobbet/Ledelsesomprofession.aspx>
(lokaliseret 24.06.12).
- Krogstrup, Hanne Kathrine, (2006), *"Evalueringsmodeller"*, 2. udgave, 3. oplag, Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, Steinar (1994), *"InterView"*, oplag 5 (2000) Hans Reitzels Forlag, København.
- Kvale, Steinar (1994), *"InterView"*, oplag 7 (2002) Hans Reitzels Forlag, København.
- Kvalitetsreformen (2007a), *"Bedre velfærd og større arbejdsglæde – Regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige service"*, Schultz Information, Tilgængelig på:
<http://www.kvalitetsreform.dk/multimedia/kv2-Samlet.pdf> (lokaliseret 15:06:2012).
- Kvalitetsreformen (2007b), *"Trepartsaftale mellem regering, KL, Danske Regioner og FTF"*, Tilgængelig på;
http://www.kvalitetsreform.dk/multimedia/Udkast_29-6m.pdf (lokaliseret 24.06.12).

- Kvalitetsreformen (2007c), *"Trepartsaftale mellem regering, KL, Danske Regioner, LO og AC"*, Tilgængelig på;
<http://kvalitetsreform.dk/multimedia/Aftale.pdf> (lokaliseret 24.06.12).
- Langergaard *et.al* (2006), *"Viden, videnskab og virkelighed"*, Forlaget samfundslitteratur.
- Lerborg, Leon (2010) *"Styringsparadigmer i den offentlige sektor"*, Jurist og økonomforbundets Forlag, København.
- Moderniseringsstyrelsen (2012a), *"Nyheder - Succes for ny master i offentlig ledelse 10.09.2009"*, Tilgængelig på;
<http://perst.dk/Service%20Menu/News/2009%20andet%20halvaar/Succes%20for%20ny%20master%20i%20offentlig%20ledelse.aspx?page=7&folder={FB1A9F78-DF97-488C-9C04-77596F7A810D}> (lokaliseret 25.06.2012).
- Moderniseringsstyrelsen (2012b), *"Udvikling og Ledelse - Fleksibel Master i offentlig ledelse, udbydere"*, Tilgængelig på;
<http://perst.dk/Udvikling%20og%20ledelse/Ledelse%20og%20Lederudvikling/Uddannelse/Ny%20fleksibel%20masteruddannelse/C%20Udbydere.aspx> (lokaliseret 25.06.12).
- Retsinformation (CIR 95), Cirkulære nr. 95 af 14.06.93 om *"... aftale om omstilling og efteruddannelse mv. i statens virksomheder og institutioner"*, Tilgængelig på: www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=56122 (lokaliseret 26.05.12).
- Retsinformation (CIR 112), Cirkulære nr. 112 af 25.06.99 om *"... aftale om systematisk kompetenceudvikling i statens institutioner"*, Tilgængelig på: www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=5103 (lokaliseret 26.05.12).
- Retsinformation (CIR 113) Cirkulære nr. 113 af 25.06.99 om *"... aftale om etablering af Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling"*, Tilgængelig på: www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=5104 (lokaliseret 25.06.12)

- Retsinformation (CIR 117), Cirkulære nr. 117 af 27.06.97 om ”... *aftale om udvikling og omstilling mv. i statens virksomheder og institutioner – udviklings- og omstillingsfonden*” Tilgængelig på:
www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=86515 (lokaliseret 26.05.12).
- Retsinformation (CIR 133), Cirkulære nr. 133 af 21.06.91 om ”... *rammeaftale om omstilling mv. i statens virksomheder og institutioner*”, Tilgængelig på: www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=56161 (lokaliseret 26.05.12).
- Retsinformation (CIR 6471), Cirkulære nr. 6471 af 16.06.95 om ”... *omstilling og efteruddannelse mv. i statens virksomheder og institutioner*”, Tilgængelig på: www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=81272 (lokaliseret 26.05.12).
- Retsinformation (CIR 9625), Cirkulære nr. 9625 af 26.06.02 om ”... *aftale om strategisk og systematisk kompetenceudvikling i statens institutioner*”, Tilgængelig på: www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=5404 (lokaliseret 26.05.12).
- Sehested, Karina (2005), ”*Ledere mellem profession, management og demokrati*”, Publiceret i FTF’s tænketank om ledelse og lederudvikling. Tilgængelig på:
http://www.ftf.dk/fileadmin/multimedia/ledelsetaenketank/FTF_Karina_Sehested1.pdf (lokaliseret 24.06.12).
- Torfing, Jacob (red.) (2008), ”*Ledelse efter kommunalreformen*”, Jurist- og økonomiforbundets forlag, 1. udgave, 1. oplag.
- Vanebo, J. O. (2001), ”NPM, ledelse og organisering” i Busch, T. *et al.*, (red), *Modernisering av offentlig sektor*, Universitetsforlaget, Oslo.

-
- Wahlgren, Bjarne (2009), "*Transfer mellem uddannelse og arbejde*", Statens Center for Kompetenceudvikling", Tilgængelig på; http://ncfk.dpu.dk/fileadmin/nck/Opgave_2.5/Transfer_-_mellem_uddannelse_og_arbejde._Med_summary._Hæfte.pdf (lokaliseret 21.06.12).

8 Bilagsoversigt

- BILAG 1: Beskrivelser af informanterne
- BILAG 2: De studerendes profiler.
- BILAG 3: Oversigt over moduler, ECTS og den samlede opbygning af Master of Public Governance på Aalborg Universitet
- BILAG 4: Notat fra Moderniseringsstyrelsen
- BILAG 5: Mail fra Moderniseringsstyrelsen dateret 22. maj 2012
- BILAG 6: Det oprindelige aktørfelt af ledere i Aalborg Kommune
- BILAG 7: Begrebsafklaring til bilag 6 "Det oprindelige aktørfelt af ledere i Aalborg Kommune"
- BILAG 8: Interviewguide
- BILAG 9: Baldwin & Ford: Model der illustrerer transferprocessen som et samspil mellem *Training inputs*
- BILAG 10: Teoretiske (abstrakte) og praktiske refleksionsniveauer
- BILAG 11: Eksempel på grafisk opstilling af programteori