

Bilag 1: Beskrivelser af informanterne

Nedenstående beskrivelser, af informanterne, bygger på interviewempirien. Oplysningerne er hentet fra de interviewpassager, hvori informanterne bedes fortælle om dem selv.

Informant A

Informant A er en mandlig skoleleder på 38 år, som varetager en niveau 4-lederstilling. Han er på nuværende tidspunkt i gang med 2. semester på MPG. Han var selvstændig erhvervsdrivende i detailhandlen fra sit fyldte 19 år indtil 2003, hvor han tog sit liv op til revision. Han har, ifølge sin omverden, altid arbejdet meget, og da der skulle prioriteres, var det personaleledelse, der havde hans største interesse. For ham var det naturlige næste skridt dermed at arbejde i folkeskolen. I 2003 fik han job som underviser i specialundervisningsfeltet, hvortil han fik lov til at ”kigge skolelederen over skulderen”, hvilken han fandt meget spændende. Da han erfarede, at vejen til et skolelederjob gik gennem lærerseminariet, påbegyndte han læreruddannelsen. Efter endt uddannelse søgte han en viceskolelederstilling, som han fik. Efter et år blev han ansat som skoleleder i Aalborg Kommune.

Informant B

Informant B er en 56 årig kvindelig områdeleder på, som er leder på niveau 3. Siden 1991 har hun været leder mange forskellige steder i Aalborg Kommune og på mange forskellige niveauer – både hvad angår ledelsesfelter, størrelse og kompleksitet. Hun har besiddet den nuværende stilling siden kommunesammenlægningen i 2007. Hun betragter sig selv, som den der leder og fordeler arbejdet inden for mange arbejdsområder, og som en leder, der er i stor berøring med administration og økonomi. Sammen med de andre chefer, ser hun sin opgave som værende meget strategisk i forhold til de overordnede visioner. Uddannelsesmæssigt har hun en socialrådgiveruddannelse, Aalborg Kommunes lederuddannelse samt en Diplom i Offentlig Ledelse bag sig.

Informant C

Informant C er en mandlig afdelingsleder på 47 år, som er leder på niveau 3. Han er ”far til fire”, og ser familiens rolle som vigtig i udførelsen af sit lederskab, da lederjobbet kræver mange arbejdstimer, hvilket er noget familien skal være indforstået med. Hans kone er også leder, hvorfor elementerne i lederjobbet også fylder meget i privatlivet, og afspejler hele den måde, de lever på, og opdrager deres børn på. Han påpeger, at nøgleordet i hans verden er *udvikling*. Både det at udvikle andre, men også at udvikle sig selv. Direkte efter 10. klasse kom han i lære som elektriker, men fik

hurtigt kendskab til nogle i Norge, der arbejdede med psykisk udviklingshæmmede. Da han fandt det interessant, arbejdede han i Norge, gennem hele sin læretid, hver eneste gang han havde fri og havde mulighed for det. Dermed har han altid haft fokus på både mennesket, teknik og samfundet. Sidenhen læste han til ingeniør med speciale i by- og trafikplanlægning. Uddannelsen færdiggjorde han i 1999. Efter en ansættelse i en stabsfunktion, fik han sit første lederjob i 2002. Grundlæggende gør han en stor indsats for at bevæge sig væk fra at være faglig leder.

Informant D

Informant en kvindelig vicekontorchef på 41 år. Hun er HK-uddannet, og har været ansat i nuværende niveau 4-lederstilling siden 2006. Dette er hendes første lederjob. Af lederuddannelser har hun en taget Aalborg Kommunes lederuddannelse og en Diplom i Administration fra 2002. Hun er på nuværende tidspunkt nået så langt i sin Masteruddannelse, at hun skal skrive masteropgave i efteråret 2012.

Informant E

Informant E er en 46 årig mandlig jobcenterleder. Han er niveau 3-leder, og har læst cand.merc. i strategi og ledelse på universitetet - en uddannelse han færdiggjorde i 1991. Efter endt uddannelse, blev han ansat i det tidligere AF – først i Thisted og så i Viborg, hvorefter han i 1993 vendte tilbage til Thisted til et lederjob. Siden 1998 har han været leder i Aalborg Kommune, dog med mange forskellige funktioner. Gennem sin lederkarriere, er han gået fra at være statslig jobcenterchef til at være kommunal jobcenterchef.

Informant R

Informant R er en kvindelig 47 årig familiegrubeleder på lederniveau 3, som lige har haft 30 års jubilæum ved Aalborg Kommune. Hun er HK-uddannet gennem en kontoruddannelse ved kommunen. Efterfølgende har hun gennemført kommonom-uddannelsen, og er blevet socialformidler ved forvaltningshøjskolen. Dertil har hun taget en del lederuddannelser, bl.a. 6-byernes lederuddannelse og den kommunale lederuddannelse. Hun har været leder siden 1998 i en mellemliderstilling, og har været egentlig leder siden 2000. Hun er leder for 65 medarbejdere, og kommer oprindeligt fra jobcenterverdenen, hvor hun havde en tilsvarende stilling. Hun skulle oprindeligt kunne have varetaget den nuværende stilling i 2011, men blev forlænget til 2012 også.

Informant S

Informant S er en 61 årig kvindelig områdechef på lederniveau 3. Hun er uddannet sygeplejerske og har en Diplom i Ledelse, som hun færdiggjorde i 2003. Derudover har hun også taget en lederuddannelse som sygeplejerske med pædagogisk linje, samt diverse kurser inden for ledelse, økonomi og personaleledelse. Hun har, som områdechef, været ansat i Aalborg Kommune siden kommesammenlægningen. I 2008 skiftede hun distrikt, idet 7 områdechefer skulle reduceres til 5 områdechefer. Samlet har hun været leder siden 1990'erne inden for ældreområdet i forskellige kommuner.

Informant T

Informant T er en mandlig områdechef på 55 år. Hun er niveau 3-leder og er uddannet folkeskolelærer. Dertil har han også en kontoruddannelse, kurser i jura og kommomon-uddannelsen bag sig. Han nåede 2 semestre, inden han stoppede på MPG. Han blev kontoruddannet i det private erhvervsliv, hvortil han ”svingede” mellem ansættelser i henholdsvis KMD og Aalborg Kommune. Han fik sit første lederjob i 1984, og har været ansat i nuværende stilling siden 1990.

Informant U

Informant U er en 53 årig kvindelig plejehjemsleder, som er leder på niveau 4. Hun er uddannet plejehjemsassistent med en Diplom i Personale. Hun stoppede sin MPG-uddannelse allerede under første modul. Som nyuddannet plejehjemsassistent, i 1986, fik hun job i en lille oplandskommune. I 1988 eller 1989 kom hun til Aalborg Kommune som ansvarshavende nattevagt på samme plejehjem, som informanten er leder for i dag. I 1990 blev hun tilbudt at være ”leder på prøve” i 2 måneder. Det resulterede i, at hun fik sit første lederjob i 1991. Efter et 7 årig ophold i Brønderslev Kommune, hvor hun medvirkede til at etablere et aktivitetscenter, vendte hun tilbage til Aalborg Kommune. De sidste 5 år har hun været i nuværende stilling.

Bilag 2: De studerendes profiler.

Af et notat fra Moderniseringsstyrelsen (Bilag 4), fremgår et illustrativt eksempel på sammensætningen af ledere på uddannelsen i København i 2011. Da vi, i forbindelse med udvælgelse af informanter, har været i kontakt med alle de ledere i Aalborg Kommune (med undtagelse af dem som sidenhen er fratrådt), der på et tidspunkt er påbegyndt MPG, har vi tilsvarende informationer om den samlede ledergruppe i Aalborg Kommune. Det gælder informationer om alder, køn, forvaltning m.m..

Nedenfor er oplysningerne fra Moderniseringsstyrelsen og de oplysninger, vi har indhentet fra lederne i Aalborg Kommune, sat overfor hinanden for at give et billede af de studerendes profiler.

Tabel 1: De studerendes profiler

	København	Aalborg
Gennemsnitsalder	45	51
Aldersfordeling	31-66	38-66
Kønsfordeling	Kvinder: 61 % – mænd: 39 %	Kvinder: 59 % - mænd: 41 %
Fordeling af sektorer/forvaltning	<ul style="list-style-type: none">• Sundhed: 20 %• Børn og unge: 13 %,• Uddannelse: 12 %,• Social: 11 %,• Økonomi og jura: 8 %,• Kultur: 7 %,• Miljø: 6 %,• Forsvar/politi: 4 %,• Andet: 19 %	<ul style="list-style-type: none">• Ældre og Handicap: 50 %,• Skole og Kultur: 22,7 %,• Familie og beskæftigelse: 9 %,• Teknik og miljø: 9 %,• Borgmesterens forvaltning 4,5 %,• Forsyningsvirksomhederne: 4,5 %
Myndigheder	Kommuner: 48 %, Regioner: 16 %, Staten: 33 %, Privat: 2 %	

Af tabellen fremgår det, at der er to faktorer, der adskiller de ledere, der er påbegyndt MPG i Aalborg Kommune, fra de ledere der studerer MPG i København. Gennemgående tegner der sig et billede af, at de ledere, som har tilvalgt MPG i Aalborg, er ældre end lederne i København. Blandt lederne fra Aalborg Kommune er gennemsnitsalderen 51 år, dvs. 6 år højere end i København. Dertil er 50 % af alle de ledere, der er startet på en MPG i Aalborg Kommune, ansat i Ældre – og Handicapforvaltningen.

(kilde: Udarbejdet på baggrund af ”Notat fra Moderniseringsstyrelse ” (Bilag 4) og oplysninger indhentet af os fra ledere i Aalborg Kommune)

Bilag 3: Oversigt over moduler, ECTS og den samlede opbygning af Master of Public Governance på Aalborg Universitet

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*, som hver tæller 5 ECTS. Dertil er det obligatorisk at udvælge, og gennemføre, fire ud af de seks nedenstående moduler.

- Strategisk ledelse (5 ECTS)
- Offentlig styring (5 ECTS)
- Forandringsledelse (5 ECTS)
- Kommunikation (5 ECTS)
- Personaleledelse (5 ECTS)
- Det personlige lederskab (5 ECTS)

Derudover udbydes der valgfrie moduler, som hver indeholder mellem 3 til 6 ECTS. Det er muligt at bruge sammenlagt 18 ECTS på de valgfrie moduler. Nedenstående skema viser, hvordan modulerne sammenlagt, opfylder kravet om 60 ECTS.

Modul	Samlet antal ECTS
Ledelsesfagligt grundforløb	5 ECTS
Personligt udviklingsforløb	5 ECTS
Strategisk ledelse	20 ECTS
Offentlig styring	
Forandringsledelse	
Kommunikation	
Personaleledelse	
Det personlige lederskab	
Valgfrie moduler	18 ECTS
Masterprojekt	12 ECTS
Samlet	60 ECTS

Kilde: Aalborg Universitet, (2012): "Master of public Governance – Struktur og indhold" Tilgængelig på: <http://www.mpg.aau.dk/Struktur+og+indhold/> (lokaliseret 25.06.12)

Bilag 4: Notat fra Moderniseringsstyrelsen



Side 1 af 5

Notat

2012

Den fleksible master i offentlig ledelse 2009-2011

Den fleksible master i offentlig ledelse er resultatet af trepartsforhandlingerne i 2007. Målet var at skabe en målrettet uddannelse på masterniveau for de offentlige ledere, som kunne tages fleksibelt efter den enkelte leders behov, tid og ønsker. Man behøver således ikke tage en fuld master, men kan tage enkeltmoduler, som kan tages fleksibelt efter behov og interesse.

Til at understøtte aktiviteter på uddannelsen blev afsat en pulje på 75 mio. kr. Kommuner, regioner og ministerområder kan søge denne pulje og få refunderet 2000 kr. pr. ECTS, som deres offentlige ledere har taget på uddannelsen. Der er adgang til puljen til og med 2012.

Antal studerende, 2009-2011

Nedenfor er angivet det samlede antal studerende på den fleksible master i offentlig ledelse fordelt på semester.

Semester	Antal studerende
2009, efterår	348
2010, forår	522
2010, efterår	720
2011, forår	873
2011, efterår	964
2012, forår	1244

De studerendes profiler i København 2011 (som illustrativt eksempel)

Gennemsnitsalder:	45 år
Aldersfordeling:	31-66 år (hyppigst forekommende 44 år)
Kønsfordeling:	61% kvinder og 39% mænd
Uddannelse:	Kandidat 54%, mellemlang 28%, diplom 7%, forsvær/politi 4%, Ph.d. 3% og bachelor 3%, Sygeplejersker, socialrådgivere, pædagoger, læsere, cand.scient.pol'ere, cand.mag'ere, cand.jur'ere
Fordeling af sektorer:	Sundhed 20%, børn og unge 13%, uddannelse 12%, social 11%, økonomi og jur 8%, kultur 7%, miljø 6%, forsvær/politi 4%, andet 19%
Myndigheder:	Kommuner 48%, regioner 16%, staten 33%, privat 2%



Bemærkninger

- Som det fremgår af ovenstående tabel er der en fortsat stigende interesse for uddannelsen.
- Uddannelsen scorer over 4 på en skala fra 1-5 af de studerende.
- Den fleksible master tiltrækker flere kvindelige ledere end andre masteruddannelser, hvilket bl.a. skyldes den fleksible struktur, hvor man som studerende selv kan strukturere forløbet.
- Både studerende og forskere er begejstrede for sammensætningen af hold på tværs af den offentlige sektor, hvor forskellige udgangspunkter og erfaringer skaber læring og nye indsigter.

Interviews med statslige studerende (se også www.modst.dk)

Hierunder gengives fem interviews med statslige studerende på den fleksible master i offentlig ledelse.

Den fleksible masteruddannelse giver et solidt netværk med andre ledere



Masteruddannelse giver mig en god inspiration og en forbedret mulighed for i dagligdagen at ansøge og behandle ledelsesmæssige spørgsmål og udfordringer fra flere relevante og interessante vinkler.

Under uddannelsen møder jeg dygtige medstuderende, og jeg er blevet en del af et netværk. Idet vi i netværket er ledere fra meget forskelligartede virksomheder og med mange forskellige kompetencer, har vi nogle rigtig gode, inspirerende og udbytterige drøftelser. Derved bliver der sat interessante vinkler på de forskelligartede ledelsesmæssige udfordringer, som vi hver især møder som ledere i de offentlige virksomheder, hvor vi arbejder til daglig.

Der er en del hjemmearbejde, men arbejdet er for det meste meget spændende. Jeg har ca. 4 timers tog transport om dagen til og fra arbejde. Derfor får jeg klæret en stor del af hjemmearbejdet løbende under transporten. Desuden har min familie stor forståelse for, at jeg jævnligt skal bruge en del tid til forberedelse, herunder til at skrive opgaver.



Cand. Jur. Anne Torvig Christensen er fængelsinspektør ved Statsfængslet i Nyborg.

Masteruddannelsen udvikler min ledelsespraksis



Jeg kan på mange måder bruge masteruddannelsen i mit daglige virke som leder. Uddannelsen giver mig større viden inden for det ledelsesfaglige område og udvikler mine personlige ledelsesmæssige kompetencer. For mig er det afgørende, at der er tale om en seriøs uddannelse på et højt fagligt akademisk niveau og ikke et eller andet pop-smart konsulentkursus. Jeg får et anderledes fundament for at reflektere over min ledelse og skabe konkrete ændringer. Med en teoretisk ballast bliver jeg rustet til at kunne fremføre nye vinkler på forhold og opgaver i min egen organisation.

Det føles ind imellem som at få blodtransfusion at følge masteren, fordi dagligdagen som kontorchef er knævendende. Så er det godt at "blive tvunget" til at prioritere at hente ny viden og inspiration. Det er tilfredsstillende efterfølgende at konstatere, at man får løst visse opgaver bedre, fordi man faktisk er blevet klogere. Derudover er det fantastisk berørigt at netværke med så mange fra andre organisationer, der ofte sidder med præcis samme ledelsesmæssige udfordringer.

Selvfølgelig er det hårdt at være studerende, men jeg får så meget igen. En af grundene til, at jeg overhovedet har givet mig i kast med masteren er, at den er så fleksibelt opbygget. Jeg har det første år skullet finde ud af, hvordan jeg faktisk skulle organisere mine studier og har fundet nogle tidslommer, som nu bliver udnyttet til berøring – fx på tjenesterejser.

Anne Skov Striver, kontorchef i Center for Maritim Regulering, Søfartsstyrelsen



Masteruddannelsen giver perspektiv på dagligdagens ledelsespraksis



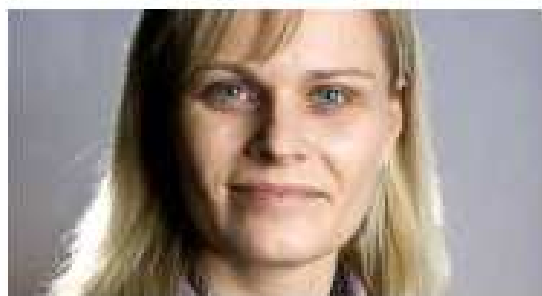
At følge den fleksible masteruddannelse i offentlig ledelse giver mig perspektiv og nye indgangsvinkler. Samtidig giver masteruddannelsen mulighed for at se dagligdagens sager i et bredere perspektiv. Det er klart diskussioner med de andre studerende, som giver mest. Jeg har i dette semester været i gruppe med en direktor i en kommune, en gymnasieinspektør og en leder på Nationalmuseet i Esøde. Deres hverdag ser noget anderledes ud end livet i et departement.

En del af uddannelsen vedrører netop ledelsespraksis. Det er et stort plus med tid til refleksion over og feedback på egen praksis. Der er flere forslag og pointer fra undervisningen, som jeg allerede har brugt eller planlægger at bruge.

Jeg tager et semester ad gangen og påser mig lykkelig over den fleksible modulopbygning. Indimellem har der været weekender og aftener, hvor andre ting umiddelbart har været mere attraktive. Så jeg går til uddannelsen meget fokuseret i perioder for at få det til at hænge sammen med mit privatliv.

Cons. polit. Christian Læsking er kontorchef i Center for arbejdsmarkedsforhold, fordeling og overførselsudkomster, Finansministeriets departement.

Jeg får mod på at prøve mere som leder



Masteruddannelsen i offentlig ledelse har givet mig mere mod til at prøve ting af i praksis. Jeg arbejder med at forbedre min kommunikation og med at fokusere mere på udvikling i forbindelse med opgaveløsningen og ikke blot på umiddelbare resultater. Uddannelsen gør mig bevidst om, at jeg i højere grad kan udnytte min



personlighed i jobbet, og jeg er blevet mere sikker i forhold til at gøre tingene som det falder mig naturligt.

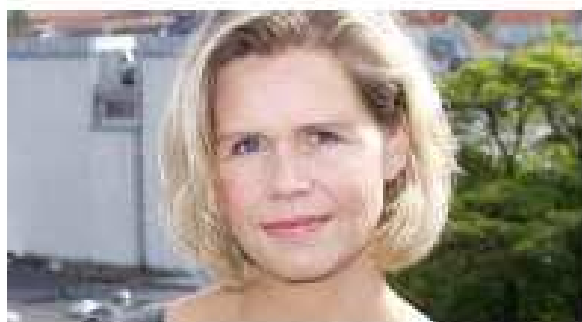
På uddannelsen præsenteres vi for den nyeste litteratur om ledelse. Jeg reflekterer nu over, hvordan jeg gør tingene, og hvorfor det er en stor udfordring at ændre på ting, jeg længe har ønsket at lave om på i mit arbejde.

Det er inspirerende at møde ledere fra forskellige offentlige organisationer. Vi står over for mange ens udfordringer, men har forskellig tilgang til at tackle dem.

Med et krævende job og en travl hverdag, er jeg glad for, at det er muligt at tage uddannelsen i mindre bidder. Uddannelsen har gjort mig bedre til at uddelegere og prioritere, hvilket er en forudsætning for at skabe tid til både job, uddannelse og fritid.

Gro Funder Jørgensen, kontorchef i Sikkerhedsstyrelsen

Jeg følger fleksibelt moduler i mit eget tempo




Det tager tid at være leder og at tage en uddannelse oveni fylder meget. Jeg bruger for det meste min fritid på at studere og er meget tilfreds med, at masteruddannelsen er fleksibel. Det betyder, at jeg på numerende tidspunkt kun tager ét fag ad gangen. Hvis der kommer perioder med mere overskud, vil jeg sætte kadencen op.


På uddannelsen håber jeg at blive bedre til at håndtere forskellige lederudfordringer og udnytte min tid fornuftigt. Fra de andre ledere på uddannelsen bliver jeg også inspireret til at skabe et passende forhold mellem arbejdsliv og privatliv.

På uddannelsen vifter jeg bekendtskab med nogle helt konkrete værktøjer, som jeg kan bruge direkte. Det modul, jeg har deltaget i, har handlet meget om kommunikation og motivation. Det har sat tanker i gang om, hvordan jeg kommunikerer med andre og hvorfor jeg gør som jeg gør. Generelt synes jeg, at masteruddannelsen har gjort mig mere sikker som leder, hvilket betyder at jeg bliver mere glad for mit lederjob.

Sine Pedersen, kontorchef i Sikkerhedsstyrelsen

Bilag 5: Mail fra Moderniseringsstyrelsen dateret 22. maj 2012



 **Karen Overgaard Jørgensen** 📧 22. maj ☆
til mig ▾ ↩ ▾


Hej Elin

Tak for sidst.

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. Så desværre må jeg sige nej. Min som jeg sagde i interviewet ser det ud til, at næsten 90 procent af de studerende vil fuldføre en hel master - så det kan da indikere lidt.

Håber I alligevel kan bruge den information.

Bedste hilsner Karen


MODERNISERINGSSTYRELSEN

Karen Overgaard Jørgensen
Fuldmægtig med speciale i ledelse
Kontor for HR og ledelse
T 33 95 68 11
E koj@modst.dk
www.modst.dk

Fra: Elin Zachariasen [mailto:elinmz@gmail.com]
Sendt: 21. maj 2012 22:28
Til: Karen Overgaard Jørgensen
Emne: Data vedr. MGP uddannelsen

Bilag 6: Det oprindelige aktørfelt af ledere i Aalborg Kommune

	Køn, stillingsbetegnelse	Førvaltning	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	ÆII	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	ÆII	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.

Bilag 7: Begrebsafklaring til bilag 6 "Det oprindelige aktørfelt af ledere i Aalborg Kommune"

ÆH = Ældre og Handicap	SK = Skole og Kultur
FB = Familie og Beskæftigelse	TM = Teknik og Miljø
BF = Borgmesterens Forvaltning	FV = Forsyningsvirksomhederne
Grøn = De ledere, som stadig er aktive på uddannelsen	
Rød = De ledere, som definitivt er stoppet på uddannelsen	
Gul = De ledere, som er stoppet på uddannelsen, men som af forskellige årsager, såsom planer om at starte op igen, eller aldrig har haft til hensigt at gennemføre hele uddannelsen osv., ikke passer ind i den røde kategori	

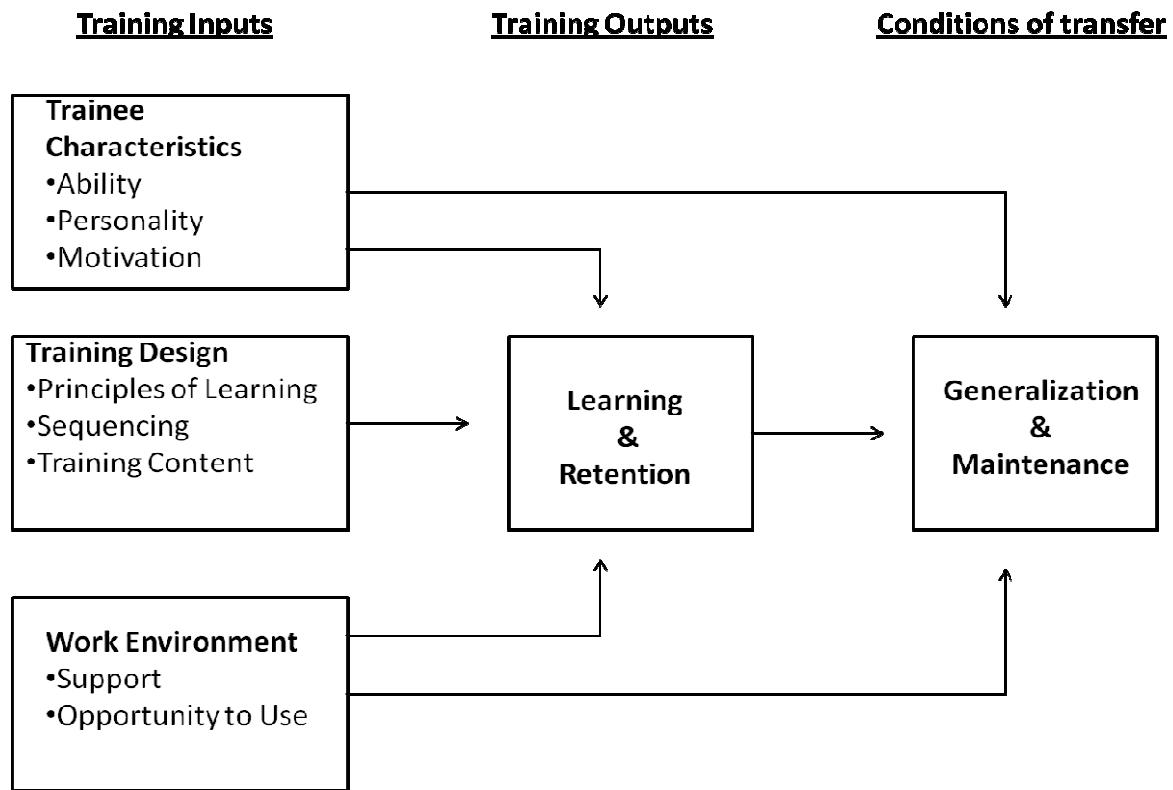
Bilag 8: Interviewguide

Tema	Teori/perspektiv	Fokuspunkter	Hjælpe spørgsmål
Framing		<ul style="list-style-type: none"> • ”Hvem er jeg” (nuværende job, karrieremæssig – og uddannelsesmæssig baggrund) • Indgang til MPG 	<p>⇒ Kan du kort fortælle lidt om dig selv, fx hvor lang tid du har været leder, og hvordan du endte i din nuværende stilling?</p> <p>⇒ Hvordan fik du kendskab til MPG uddannelsen?</p>
Aktør	<p>Styringsparadigmer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opfattelse af ”god ledelse” • Rolle og identitet som leder • Forestillinger om udfordringer • Forestillinger om udvikling 	<ul style="list-style-type: none"> • Definere sig selv som leder (kompetencer/værdier m.m..) • Refleksion over ledelsens indhold og udfordringer 	<p>⇒ Hvad er en god leder?</p> <p>⇒ Kan man opnå de vigtige lederkompetencer gennem uddannelse?</p> <p>⇒ Hvilke opgaver/udfordringer fylder generelt mest i dit lederjob?</p> <p>⇒ Hvilke kompetencer er i den forbindelse vigtige for dig at have?</p>
Aktivitet	<ul style="list-style-type: none"> • Match mellem indhold og forestillede udfordringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Syn på MPG som ”aktivitet” • Vurdering af uddannelsens indhold i forhold til reelle behov • Forestillinger om kausalsammenhænge 	<p>⇒ Hvilke konkrete lederværktøjer og lederkompetencer forestiller du dig man som leder opnår ved at tage en MPG?</p> <p>⇒ Føler du MPG er fleksibel nok i forhold til at kunne tilpasse dine moduler så de passer til de opgaver, du arbejder med?</p> <p>⇒ Er det fra kommunens side den rigtige strategi at udbyde en master eller ser du hellere at man kompetenceudvikler på anden vis? - I så fald hvilke?</p>

<p>Virksomme mekanismer/moderatorer (Proces)</p>	<p><u>Motivation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Forestillinger om anerkendelse • Forestillinger om selvrealisering • Motivationsfaktorer/hygiejnefaktorer • Forestillinger om sammenhæng mellem indsats og effekt 	<p>Hvad betyder anerkendelse (personligt og i forhold til MPG)?</p> <p>Hvad betyder selvrealisering (i forhold til personlig og karrieremæssig udvikling)?</p> <p>Hvilke faktorer er vigtige for motivation?</p> <p>Forventning om effekt (leder/organisation)</p>	<p>⇒ <i>Forestiller du dig der er anerkendelse forbundet med MPG?</i></p> <p>⇒ <i>Hvordan og af hvem er det vigtigt at bliver anerkendt af?</i></p> <p>⇒ <i>Hvorfor valgte du at gå i gang med MPG?</i></p> <p>⇒ <i>Hvad motiverede dig til at påbegynde MPG?</i></p> <p>⇒ <i>Hvorfor er du fortsat/faldet fra?</i></p> <p>⇒ <i>Hvad forventede du at få ud af at tage en MPG?</i></p>
<p>Virksomme mekanismer/moderatorer (Proces)</p>	<p><u>Transfer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Forestillinger om – og oplevelse af, hvorvidt viden kan overføres til praksis i den givne anvendelses-kontekst 	<p>Deltagelse i MPG - et krav eller et tilbud?</p> <p>Kan viden løbende overføres til initiativer i jobbet?</p> <p>Refleksioner over rammer der fremmer og hæmmer transfer</p> <p>Grad af frihed til at skabe sit eget ledelsesrum</p>	<p>⇒ <i>Har du følt din deltagelse som et pres for kompetenceudvikling, eller ser du det som et tilbud, som du selv har tilvalgt?</i></p> <p>⇒ <i>Kan du løbende bruge kompetencerne fra MPG i praksis?</i></p> <p>⇒ <i>Hvilke omstændigheder skal der være til stede, for at det er muligt at omsætte ny viden til praksis?</i></p> <p>⇒ <i>Oplever du at få positiv respons fra dine medarbejdere, kollegaer og ledere, når du anvender den nye viden i jobbet?</i></p> <p>⇒ <i>Føler du, at du har tilpas frihed til at afprøve og udføre initiativer, der bygger på den nye viden?</i></p>

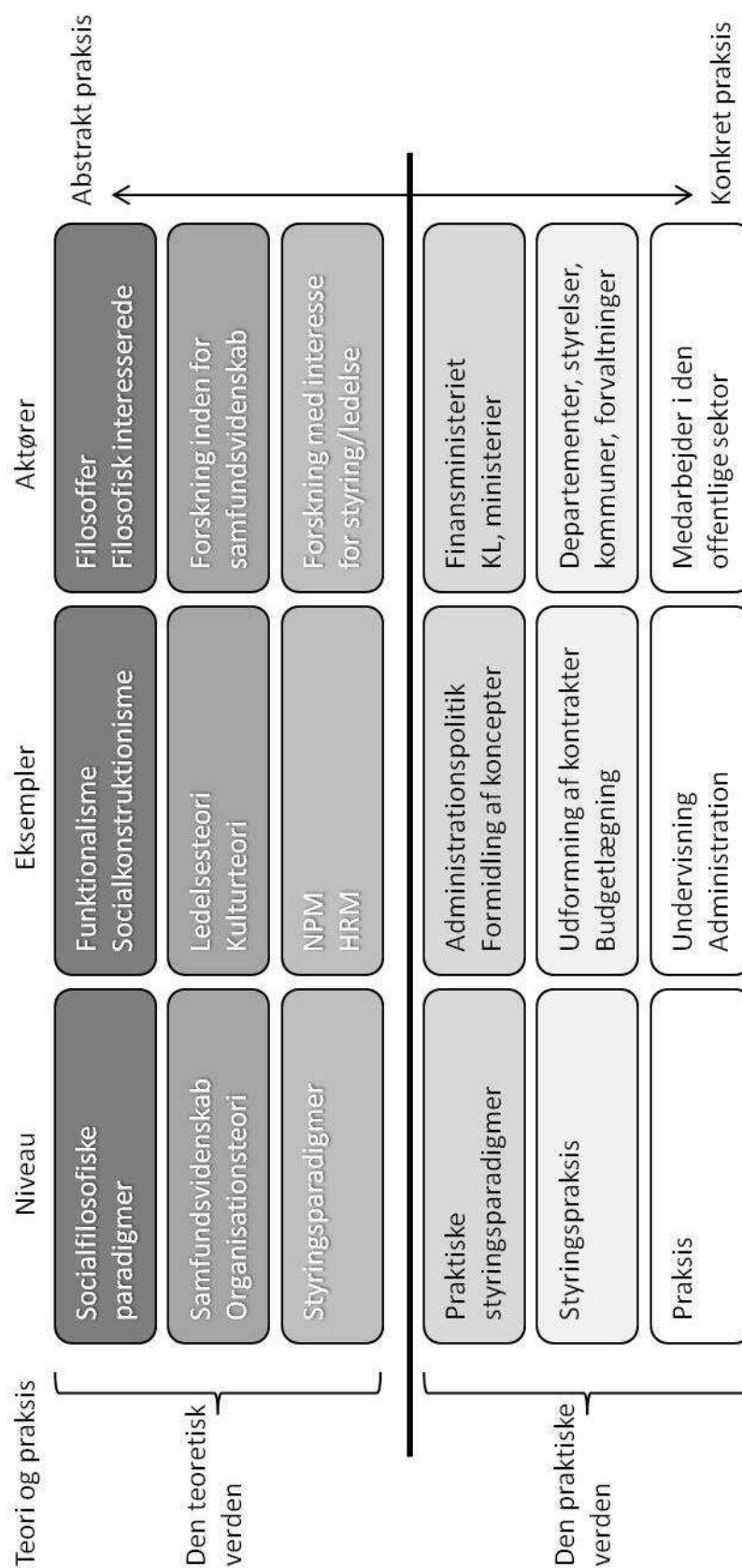
Praktiske barriere (proces)		Tid Økonomi	⇒ <i>Har økonomi haft indflydelse på dit valg om at påbegynde MPG?</i> ⇒ <i>Har økonomi spillet en rolle for dit valg om at fortsætte/eller stoppe på uddannelsen?</i> ⇒ <i>Hvordan passer MPG tids- og ressourcemæssigt i forhold til at passe dit lederjob ved siden af?</i>
Effekt		Være opmærksom på, om forestillinger om effekt udtrykkes i svarene omkring aktivitet, virksomme mekanismer og moderatorer	

Bilag 9: Baldwin & Ford: Model der illustrerer transferprocessen som et samspil mellem *Training inputs*



Kilde: (Baldwin & Ford 1988:65)

Bilag 10: Teoretiske (abstrakte) og praktiske refleksionsniveauer. Kilde Leon Lerborg 2010:176



Bilag 11: Eksempel på grafisk opstilling af programteori. Kilde Bredgaard *et.al.*, 2011:6-10

