

Øystein Ballo og Kjell Dahl (red.)

Broen mellom ledelse og læring



FAGBOKFORLAGET

Broen mellom ledelse og læring

Øystein Ballo og Kjell Dahl (red.)

Broen mellom ledelse og læring



FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2019 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

1. utgave / 1. opplag 2018

ISBN: 978-82-450-3095-2
ISBN (trykt): 978-82-450-2125-7

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen
Forsidedesign ved forlaget
Forsidebilde © shutterstock / Alexander A. Sobolev

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

Forord

Denne boka handler om forholdet mellom ledelse og læring. Den handler om hvorfor og hvordan ledelse og læring kan høre sammen, men også om hvorfor ledelse og læring så ofte er adskilt. Derfor er *broen* brukt som metafor i tittelen.

Boka er et resultat av et samarbeid mellom fagfolk med tilhørighet både til akademia og til praktisk utøvelse av ledelse innenfor offentlig sektor. Felles for alle er at vi har hatt ulike roller i et samarbeid om utvikling og gjennomføring av lederutviklingsprogrammer for offentlig sektor.

Boka er et supplement til annen litteratur om ledelse. Boka kan derfor leses og brukes av ulike grupper, av studenter og akademikere, men også av ledere, særlig i offentlig sektor, som grunnlag for egen lederutøvelse eller lederutvikling.

Innhold og struktur i boka er blitt til gjennom tett og inspirerende samarbeid mellom alle bidragsyterne. Et hovedfokus i boka er *forbindelser*. I tråd med dette har vi lagt vekt på å skape forbindelser mellom kapitlene i boka.

Redaktørene vil takke alle bidragsyterne både for kapittelbidragene og for konstruktivt engasjement i den kollektive arbeidsprosessen som ligger til grunn for boka. Stor takk også til forlagsredaktør Knut Ebeltoft. Hans deltakelse underveis med god veiledning og hjelp til ny egenrefleksjon om vår fagforståelse har skapt større klarhet og vært avgjørende for viktige valg i prosessen.

Trondheim/Askim, oktober 2017

Øystein Ballo og Kjell Dahl

Innhold

Kapittel 1

Innledning – broen mellom ledelse og læring	11
---	----

Øystein Ballo og Kjell Dahl

Broen – et bilde og et perspektiv	11
Læring, ledelse og lederutvikling	13
Problemstillinger	16
Metaforen og boka	16

Kapittel 2

Ledelse, læring og lederutvikling – utgangspunkt og fagforståelse	19
---	----

Øystein Ballo

Ledelse	20
Læring	22
Lederutvikling	24
Et lederutviklingsprogram – grunnlag og utforming	27
Teoribasis	28
Ledelse, oppgaver og verdier	29
Forbindelser mellom ledelse og læring	30
Tilnærming og utforming	31
En sammenfatning	35

Kapittel 3

Et grunnlag for å analysere læringsforbindelser	39
---	----

Øystein Ballo

Forbindelser mellom praksisfellesskap	40
Forbindelser mellom virksomhetssystemer	44
Dobbelt situerthet	46
Avsluttende merknad	48

Kapittel 4

Ledelse av integrerte arbeids- og læringsprosesser der motstand er et naturlig fenomen	51
---	----

Kjell Dahl

Innledning	51
------------------	----

Læringsprosesser og endringer – brudd og forbindelser	53
Prosesser og krefter i arbeidsorganisasjoner	54
Å lede læringsprosesser er å lede mennesker	54
Organisasjonskultur – del-helhet som perspektiv	57
Motsetninger, dilemmaer og balansegang	59
Likhet versus ulikhet	59
Tålmodighet versus utålmodighet	61
Frustrasjon versus gratifikasjon	63
Strukturer og oppgaver	63
Ledelse av prosessene i strukturene	64
Sammenhengen mellom strukturer, forbindelser og kommunikasjon	66
Motstand og avvergeteknikker mot lærings- og endringsprosesser	68
Motstand som nyheter fra skyggesiden	
og organisasjonens dyp – person og profesjon	69
Sammenhengene mellom mestring	
av oppgaver, selvfølelse og identitet i yrkesrollen	70
Projeksjoner og proaktiv identifikasjon	71
Fokus på gruppen	72
Ulike avvergeteknikker	74
Noen personlige kjennetegn på fiendtlige og aggressive personer	74
Tilnærminger for å håndtere motstand	75
Reformulere underliggende motstand	
til åpne fag- og organisasjonstemaer	76
Undersøke forestillinger og	
forventninger om hverandre som lever i skyggeland	76
Individ og kollektiv	79
Sluttord – kjærlighet til samfunnsoppdraget	80

Kapittel 5

Roller som verktøy for læring	85
Marit Unstad	
Innledning	85
Vera virksomhetsleder og Trine teamleder	86
Roller i organisasjoner	90
Roller som forventninger til atferd	90
Roller som bro mellom person og organisasjon	91
Dynamikken i organisasjoner	94
Ut og inn av roller	94
Rollene tilhører systemet og dets behov	95

Roller som verktøy for læring og utvikling.	99
Rollerefleksjon som læringsforbindelse	102
Lederrollen – læringsforbindelser eller læringsbrudd?	103
Lederautoritet som grunnlag for læring	104
Lærende ledere.	106
Treningsarenaer.	108
Oppsummering	109

Kapittel 6

Ledelse og læring i praksisfeltet.	113
---	-----

Inger Kristin Skarpholt Fjeld

Bakgrunnen for og formålet med prosjektet	113
Prosjektet og boka	115
Rådmannens stemme	116
Grunnforståelsen i prosjektet	117
Prosjektleders stemme	119
Broen til overordnet ledelse.	120
Temaer til refleksjon og fordypning i møte med rådmannsgruppen. .	121
Noen refleksjoner fra rådmannsgruppen	123
Ledelse er å skape læringsrom	124
Oppgaven er «sjefen»	125
Lederkompetanse	125
Veien videre	128

Kapittel 7

Den midlertidige læringsorganisasjonen – et forskerblikk på et lederutviklingsprogram.	131
--	-----

Stein Amundsen, Randi Bredvold og Trine Løvold Syversen

Læring av ledelse	131
Lederutvikling og perspektiver på ledelse	133
Lederutvikling og begreper om læring	134
Begreper for analyse av effekter av lederutviklingsprogram	136
Vårt datamateriale og vår forskerrolle.	137
Hva vi fant.	138
Læringsorganisasjonen og dens teoretiske fundament – slik Lederskap AS selv forstår det.	138
Læring og endring forbundet med lederutviklingsprogrammet	145
Svar på våre spørsmål.	152
Syn på ledelse og læring	152

Læringssyn og didaktisk tilnærming.	153
Hva har deltakerne lært?	154
På sporet av den reflekterte praktiker	155

Kapittel 8

Aksjonslæring som læringsforbindelse	159
--	-----

Øystein Ballo

Innledning	159
Aksjonslæring er basert på aksjonsforskning.	160
Kjennetegn ved aksjonslæring	162
Grunnlag og fellestrekk	162
Forsker og praktiker	163
Erfaringer fra et lederutviklingsprogram	166
Teorigrunnlag – felles trekk med aksjonslæring	166
Aksjonslæring i lederutviklingsprogrammet	169
Erfaring som læringsgrunnlag	170
Skriftlighet	173
Dilemmaer	174
Aksjonslæring som læringsforbindelse	177

Kapittel 9

På sporet av lærende ledelse	183
------------------------------------	-----

Øystein Ballo og Kjell Dahl

Hovedperspektiv i boka	183
Lærende ledelse	184
Teori og praksis	188
Organisasjonsmessige forbindelser for fagutvikling	
– om en konkret samhandlingsprosess mellom ulike fagkulturer	188
Lærende ledelse som forbindelse mellom teori og praksis	190
Sluttsats – kompetansekrav til lederen	194

Presentasjon av forfatterne.	197
-----------------------------------	-----

Stikkordregister.	199
------------------------	-----

Kapittel 1

Innledning – broen mellom ledelse og læring

Øystein Ballo og Kjell Dahl

Ofte er det behov for å binde sammen to adskilte områder. Dette kan noen ganger møtes konkret ved å bygge en bro. Den fysiske sammenbindingen som skapes, vil i første omgang lette den direkte forbindelsen mellom områdene, konkretisert som reise og transport. Etter hvert vil denne forbindelsen få ringvirkninger, bl.a. ved at ulike sider ved de tidligere adskilte områdene integreres. Broen gjør det mulig å bygge ned skillene mellom områder som tidligere var preget av forskjeller. Særtrekk fra to ulike områder blir del av en større helhet. Etter hvert kan forskjellige kulturer vokse sammen til en felles kultur.

Tromsøbrua har eksistert i nesten 60 år. Den forbinder Tromsøya, der byens sentrum ligger, og Tromsdalen. Før broen kom, var Tromsøysundet skiltet mellom by og land, med alle ulikheter dette innebar. I dag er Tromsdalen en bydel i Tromsø, og det som tidligere var helt forskjellige kulturer, er innvevd i hverandre. Oluf fra Rallkattlia i Tromsdalen (personifisert av Arthur Arntzen fra Tromsdalen) er byens stolthet, til tross for hans totale fravær av urbane tilbøyeligheter. Ishavskatedralen i Tromsdalen er byens signalbygg og turistmagnet sammen med Fjellheisen, som også ligger i Tromsdalen. Broen som fysisk forbindelse muliggjorde denne integreringen, som likevel i sitt vesen er noe helt annet. Forbindelsene som er skapt, er svært komplekse, både som prosesser og nye strukturer, og dekker en rekke ulike områder. Men broen var den grunnleggende, fysiske forutsetningen.

Broen – et bilde og et perspektiv

Arbeidsprosesser i det offentlige er ofte kompliserte og krever sammensatt kompetanse, løpende vurderinger og stadige tilpasninger til endrede rammebetingelser og ny fagkunnskap. Endring og læring hører sammen. Gode arbeidsprosesser i det offentlige krever derfor integrasjon mellom arbeid og læring på flere plan. Det er en lederoppgave å legge til rette for dette.

Det er vår erfaring at denne lederoppgaven er vanskelig å ivareta av flere grunner. Strukturer, arbeidsrutiner og kompetanse er først og fremst rettet mot de aktuelle arbeidsoppgavene og i mindre grad mot systematiske læringsprosesser knyttet til disse arbeidsoppgavene. Tradisjonelt anses ikke læring som en del av arbeidsprosessen. Det vanlige har vært at nødvendig kunnskap og kompetanse er noe som tilegnes på forhånd gjennom utdanning eller gjennom kurs og utdanning utenfor arbeidsstedet underveis. Arbeidsplass-læring har lenge i stor grad vært begrenset til den mer eller mindre tilfeldige erfaringen den enkelte tilegner seg gjennom arbeidet.

Forholdet mellom arbeid og systematisert læring kan ut fra dette først og fremst karakteriseres som et *skille*. Læringsprosesser og arbeidsprosesser ses på som adskilte områder. *Det mangler en bro.*

I denne boka vil vi utdype denne mangelen på sammenhenger og undersøke muligheter for å skape forbindelser som kan bidra til nødvendig integrering. Forholdet mellom arbeid og læring er komplekst. Ytre sett kan vi skille mellom to hovedformer for tilrettelegging av læring med sikte på å øke kompetansen og dermed få til endringer og forbedringer i arbeidsorganisasjonen. Den ene er læringstiltak som skjer utenfor arbeidsorganisasjonen. Lederutvikling og lederutdanning er eksempler på dette. Den andre er systematisert læring i arbeidsorganisasjonen. Dette kan både være interne tiltak, som kurs og seminarer, men også læringstiltak som er mer direkte koblet til løpende arbeidsprosesser. Disse tar ofte utgangspunkt i kollektive evalueringer og refleksjoner om erfaringer med gjennomførte arbeidsoppgaver.

Både for eksterne og interne læringstiltak vil opplevd relevans og «nytte» av læringsarbeidet avhenge av sammenheng og forbindelse mellom lærings- og arbeidsprosessene. Når læringsprosess og arbeidsprosess er adskilt, både fysisk, organisatorisk og kulturelt, kan noen av følgene bli at læringsarbeidet ikke oppleves relevant nok. Dette fører igjen til begrensede endringer i arbeidsorganisasjonen som følge av at medarbeidere deltar i utdanning, kurs og utviklingsprogrammer.

Vi vil i denne boka undersøke nærmere hva disse forbindelsene består i, hva som kan svekke forbindelsene og hva som kan styrke dem. Eller metaforisk: Hvordan kan vi bygge broen sterk og bidra til at områdene den forbinder, integreres best mulig?

Vi bruker begrepet *læringskontekst* eller *læringsorganisasjon* som betegnelse på den arenaen og de strukturer som er arrangert for å gjennomføre læringsoppgaver, mens *arbeidskontekst* er arenaen og strukturene som er bygd opp for å ivareta arbeidsoppgavene i en konkret arbeidsorganisasjon. Vi omtaler også disse to kontekstene som *hovedkontekstene*. Dette skillet mellom kontekstene er ikke til hinder for at det kan skje læring i arbeidsorganisasjonen. Vårt utgangspunkt

er tvert imot at dette bør tilstrebes. Men det er hovedoppgavene, henholdsvis læring og arbeid, som er referansen for begrepene. Så blir et sentralt spørsmål i vår sammenheng hvordan læringsarbeidet i læringskonteksten kan føre til læring i arbeidskonteksten, som integrering av arbeids- og læringsprosesser. Hvordan kan forbindelsen mellom hovedkontekstene styrkes?

Dette perspektivet er også relevant for *lederutviklingsprogrammer*, som ofte gjennomføres utenfor arbeidsorganisasjonen, rettet mot deltakere som er ledere i flere forskjellige organisasjoner. En rekke studier viser at arbeidsorganisasjoners satsing på lederutvikling har begrenset effekt med tanke på endringer i ledernes ledelse og endringer i organisasjonen de leder (Lysø, 2009; Arnulf, 2012). Lederutvikling som gir gode resultater, er likevel mulig dersom programmet tar utgangspunkt i konkrete utfordringer og behov i den aktuelle organisasjonen (Arnulf, 2012). Svake forbindelser mellom læringskontekst og arbeidskontekst gir grunnlag for å undersøke betingelsene for å styrke slike forbindelser. I dette perspektivet vil vi bruke broen som metafor og tilnærming. Vi ønsker altså å utforske broen og bevegelsene over broen nærmere. Men da må også omgivelsene rundt broen studeres. Hva består skillene mellom kontekstene egentlig av? Hvordan kan forbindelser opprettes? Hvordan kan vi legge til rette for bevegelser og forbindelser mellom kontekstene og integrerende ringvirkninger? Kort sagt, men ikke enkelt: Hvilke forutsetninger må legges til rette, billedliggjort av en bro, og hvordan sikre ønskede ringvirkninger i form av integrering mellom læring og ledelse? Finnes det måter å skape slike forbindelser på?

Det er nettopp *forbindelsene*, eller *forholdet*, mellom læring og ledelse som er tema i denne boka. Ledelse og læring er hver for seg svært omfattende emner som også representerer egne fagområder, med tilhørende omfangsrik faglitteratur. Forholdet mellom de to temaene er derimot utforsket i begrenset grad.

Læring, ledelse og lederutvikling

Forfatterne av boka har lang erfaring som utøvere, konsulenter og forskere knyttet til ledelse og lederutvikling, særlig fra offentlig sektor. Vi har faglig ståsted i pedagogikk, sosiologi, statsvitenskap og sosial- og helsefag. De siste årene har noen av oss arbeidet sammen med lederutviklingsprogrammer gjennom et eget konsultentselskap som har faglig samarbeid med Høgskolen i Innlandet (tidligere Høgskolen i Lillehammer). Tre av fagpersonene fra høgskolen er medforfattere i boka.

Lederutviklingsprogrammene, som vi omtaler grundigere senere i boka, har et rammedesign bygd på et faglig forståelsesgrunnlag som kombinerer to teori-perspektiver som både skiller seg fra hverandre og har flere felles trekk, en sosial-

psykologisk tilnærming og sosiokulturell teori. Som det framgår senere, finner vi, til tross for ulikheter, flere sentrale fellestrekk og utfyllende elementer i de to teoribasene. Vi vil i boka argumentere for at nettopp dette grunnlaget er egnet til å forstå og håndtere læringsprosesser i kompetanseorganisasjoner og som faglig basis for lederutviklingsprosesser. Kjernen i den felles forståelsen er at læring og ledelse må ses i sammenheng og forstås i forhold til konteksten den inngår i, og at læring skjer gjennom aktiv *deltakelse* i fysiske og sosiale kontekster.

Et sentralt perspektiv i denne boka og i lederutviklingsprogrammet er å utvikle forbindelser mellom læringsorganisasjonen og arbeidsorganisasjonen. Deler av denne boka kan ses som en faglig gjennomgang og drøfting av sentrale erfaringer fra arbeidet med disse programmene. Vi kommer dermed tilbake til nærmere drøfting av dette i ulike sammenhenger. I kapittel 2 presenteres programmenes grunnlag og design nærmere. Noen av programmene har vært fulgt av en forskergruppe. I kapittel 7 blir resultatet av deres følgeforskningsprosess presentert.

En bro må ha solid fundamentering med bærende strukturer på hver side. Ulike elementer bygger opp selve forbindelsen, som knyttes sammen og samlet utgjør en helhet. Når broen er ferdig, kan de nye mulighetene for utvikling av felles forståelse og kultur på begge sider bli utnyttet. To ulike områder kan integreres. Også dette krever sine strukturer.

Denne boka handler om forholdet mellom læring og utøvelse av ledelse i arbeidsorganisasjoner, og dermed også om forholdet mellom læring og praksis. Hensikten med boka er å vie oppmerksomhet til potensialet som ligger i koblingen mellom læring og ledelse. Med metaforen «broen» som bakteppe retter vi søkelyset mot forbindelser mellom læring og ledelse på flere plan. Grunnlaget er at vi mener ledelse i offentlige velferdsorganisasjoner i dagens samfunn må ha læring som en integrert faktor. Ut fra denne forståelsen, som vi senere utdypet, fokuserer vi på forbindelser knyttet til lederes læring, lederes læring av ledelse, lederes ansvar for læring og lederes ledelse av integrerte læringsprosesser i arbeidsorganisasjonen. Vi ønsker å bidra til at ledere, medarbeidere, tillitsvalgte, konsulenter samt lærere og studenter knyttet til dette feltet tenker gjennom mulighetene for praktisk tilrettelegging for integrering av arbeids-, lærings- og ledelsesprosesser i offentlig sektor.

Ulike typer forbindelser kan også illustreres gjennom bruk av preposisjoner. For oss har det vist seg fruktbart å skille mellom læring *om* ledelse, læring *for* ledelse, læring *av* ledelse, læring *gjennom* ledelse og læring *i* ledelse. De tre første gir assosiasjoner til at læring skjer adskilt fra praksis, i en egen læringskontekst, mens de to siste gir grunnlag for å se læring som en integrert del av ledelsesfunksjonen, altså at læring skjer i arbeidskonteksten. Vi ser dette på en annen måte og mener at alle tilnærmingene må ses i sammenheng ut fra et integrerende perspektiv. For oss er det et viktig poeng at en må forholde seg til læringsprosesser

i selve arbeidskonteksten for å skape gode forbindelser mellom læringskontekst og arbeidskontekst, også der ledere samles til lederutvikling utenfor eget arbeidssted. Vi vil utdype dette på ulike måter gjennom hele boka.

Vi vil bruke begrepsparet *skille/brudd – forbindelse* som grunnlag for vår tilnærming. Begrepsparet kan illustrere noen mønstre innenfor det feltet som er sentralt i denne boka. Tradisjonelt har læringsforståelse vært knyttet til det etablerte utdanningssystemet og de kontekstuelle rammene dette bygger på. Læring er knyttet til forelesninger, undervisning, auditorier, klasserom, eksamen osv., og læringsvirksomhet forventes tilrettelagt med slike rammer. Læring av ledelse er gjerne organisert som lederutdanning eller lederutvikling og foregår som regel på en arena som er adskilt fra praksisarenaen, ledernes arbeidsorganisasjoner.

Det samme skillet ser vi også ofte mellom læring og ledelse i selve arbeidsorganisasjonen. Læring er ofte *organisert bort* i egne stabsenheter og gjennomføres som tidsavgrensede interne prosjekter og kurs, og kan fort bli isolert fra den daglige arbeidsvirksomheten. Dette spiller en forståelse av at læring krever kontekst-rammer som ligner på de vi finner i utdanningsinstitusjonene. Vårt utgangspunkt er at denne tilnærmingen vil skape vansker for integrering av arbeids- og læringsprosesser. I denne boka vil vi legge vekt på å undersøke hvilke kontekstrammer og strukturer som kan fremme denne integreringen. Men også ikke-strukturelle elementer kan bidra til brudd og skiller i prosessarbeidet. Arbeids- og læringsprosesser har innebygd en rekke faktorer som kan bidra til å hindre eller styrke integrering av arbeids- og læringsprosesser. Noen av disse, bl.a. knyttet til sosialpsykologiske perspektiver og rolleforståelse, analyseres særskilt i enkeltkapitler i denne boka.

Ledelsen i en arbeidsorganisasjon har ansvar for å legge til rette for integrering mellom arbeids- og læringsprosesser. Det er en lederoppgave. Brudd og skiller mellom og innenfor strukturene og prosessene representerer rammebetingelser som hindrer tilsiktet læring og ønskede effekter av så vel lederutvikling som utøvende ledelse. Boka retter fokus mot hvordan disse skillene og bruddene kan bygges ned og erstattes med forbindelser, også dersom læringskonteksten er fysisk adskilt fra arbeidskonteksten. For å skape slike forbindelser er det nødvendig å identifisere skillene og bruddene og undersøke hva som kjennetegner dem. Vårt anliggende er derfor både å søke forståelse for hva som er grunnlaget for skiller og brudd og for å utvikle forbindelser. Ut fra egne og andres erfaringer vil vi også drøfte ulike konkrete tilnærminger og arbeidsmetoder i lys av denne forståelsen.

Vi vil i hovedsak fokusere på lederutvikling for de som allerede innehar en lederrolle. Vårt anliggende her er lederutviklingstiltak som gjennomføres i samarbeid med eksterne kompetanseaktører utenfor arbeidsorganisasjonen til delta-kerne. De eksterne aktørene kan være både konsulenter og utdanningsinstitusjoner. Vi har lang erfaring fra begge områdene.

Problemstillinger

Som følge av behovet for løpende utvikling og endring i arbeidslivet framstår det som en sentral *lederoppgave* å legge til rette for systematiserte læringsprosesser som har direkte tilknytning til erfaringene fra arbeidsprosessene. Dette gjelder både lederutvikling i seg selv og arbeidsprosesser som lederen har lederansvar for. Som vi har pekt på, framtrer i dag forholdet mellom arbeids- og læringsprosesser i stor grad som *skiller og brudd*. Ut fra dette vil vi i denne boka forfølge to problemstillinger:

1. Hvordan kan forståelse og innsikt knyttet til skiller, brudd og forbindelser *mellom læringskontekst og arbeidskontekst* bidra til at lederutvikling fører til læringsprosesser i ledernes organisasjoner?
2. Hvordan kan skillene og bruddene mellom lærings- og arbeidsprosesser *innad i arbeidsorganisasjoner* forstås, og hvordan kan denne forståelsen danne grunnlag for å lede arbeidet med å skape *forbindelser* mellom arbeids- og læringsprosesser i arbeidsorganisasjoner?

Problemstillingene skal ikke undersøkes som forskningsspørsmål, men er rettledende for de sporene vi vil forfølge i boka. Disse hovedspørsmålene vil lede oss til ulike typer brudd/skiller mellom strukturer og prosesser. I boka vil disse bli identifisert og analysert, og på dette grunnlaget vil vi begrunne og skissere ulike måter å skape forbindelser på. Vi vil ikke komme ut med et sett av «riktige svar», men gi vårt bidrag til forståelse av dette feltet, forutsetninger for å skape forbindelser og skisser til mulige «bro-konstruksjoner». I dette ligger også at vi gir rom for tvil, motsetninger og dilemmaer.

Forståelse kan gi grunnlag for handling. Handlingsperspektivet i denne boka er etablering og utvikling av forbindelser. Drøftingen vil da belyse hvordan man ved å ta tak i forholdet mellom de ulike elementene som bidrar til brudd og skiller, kan skape og forsterke forbindelser mellom de samme.

Metaforen og boka

Metaforer og bilder kan være godt egnet til å få fram sammenhenger og perspektiver, men de har også sin begrensning (Røvik, 2007). Når vi også i fortsettelsen av boka vil knytte framstillingen til broen som metafor, er det for å holde fast på noen sentrale perspektiver.

Som vi så i eksemplet med Tromsøbrua, kan en bro bidra til en dynamisk utvikling, der starten er den grunnleggende forbindelsen. Gjennom sikker fundamentering på begge sider muliggjøres stadig mer nyanserte forbindelser, som skaper endringer på begge sider av broen. Etter hvert skjer det en integrasjon, der

elementer fra begge sider inngår i hverandre, slik at det som opprinnelig var helt ulike kulturer, blir to sider av samme sak.

Dette bildet vil vi overføre til forholdet mellom læring og ledelse ved å tenke oss at også dette forholdet kan gjennomgå en slik dynamisk utvikling. Som en analytisk tilnærming og leserveiledning vil vi skille mellom tre ulike nivåer av *forbindelser og overganger*:

I *Forbindelser mellom læringskontekst og arbeidskontekst*

Dette handler om tilrettelegging for at læringstiltak blir knyttet opp mot arbeidsorganisasjonen på ulike måter, med sikte på best mulig forbindelse mellom læringskontekst og arbeidskontekst.

II *Forbindelser mellom strukturer i læringskonteksten*

Dette handler om sammenhengen mellom gruppestrukturer og læringsstrukturer (metoder for læring) i læringsorganisasjonen.

III *Forbindelser mellom strukturer og prosesser i arbeidsorganisasjonen*

Dette handler om prosesser som bidrar til å utvikle forholdet mellom ulike lærings- og arbeidsstrukturer i arbeidsorganisasjonen. Disse er særlig knyttet til samhandling og integrering av arbeids- og læringsprosesser. Dette forutsetter også fokus på prosessuelle forbindelser mellom ulike faser i det integrerende læringsarbeidet, som f.eks. overgangen fra refleksjon/analyse til handling.

På nivå I bygges broen mellom kontekstene, på nivå II legges grunnlaget for å styrke denne forbindelsen gjennom tilrettelagt virksomhet i læringskonteksten, og på nivå III overføres dette til arbeidskonteksten, hvor det legges til rette for ledelse av integrering av arbeidsprosesser og læringsprosesser i arbeidsorganisasjonen. For alle nivåene vil det være relevant både å undersøke forutsetningene for utvikling av disse forbindelsene og overgangene og hva som kan bidra til å utfordre, hindre eller undergrave dem.

En bro må som sagt være solid fundamentert. I boka vil vi først presentere fundamentet for vår framstilling gjennom presentasjon og drøfting av noen grunnleggende perspektiver i vårt forståelsesgrunnlag. På dette grunnlaget drøfter vi så erfaringer med utvikling av forbindelser mellom og integrering av lærings- og arbeidsprosesser mellom og innenfor de to hovedkontekstene. Til slutt peker vi videre mot et perspektiv på ledelse som ser integrering mellom læring og ledelse som en forutsetning for ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner. Her drøfter vi grunnlag og muligheter for å skape læringsprosesser som en integrert del av virksomheten i arbeidsorganisasjonen.

I drøftingene i boka blir det etter hvert nødvendig å gi slipp på metaforen for å få tak på hva dette egentlig handler om, nemlig den kompliserte og komplekse sammenhengen mellom ledelsesprosesser, arbeidsprosesser og læringsprosesser på ulike nivåer i begge hovedkontekstene. Disse sammenhengene lar seg ikke fullt ut belyse ved å tviholde på bro-metaforen. Det er vesentlig at de nevnte nivåene ikke bare framstår som skiller. Analysen må også ivareta sammenhenger mellom dem, i den forstand at vi analytisk kan bevege oss mellom nivåene.

Referanser

- Arnulf, J.K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lysø, I.H. (2009). *Managerial learning as co-reflective practice: management development programs: don't use it if you don't mean it*. Doktorgradsavhandling. Trondheim: NTNU.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kapittel 2

Ledelse, læring og lederutvikling – utgangspunkt og fagforståelse

Øystein Ballo

Grunntemaet i denne boka er *forholdet* mellom ledelse og læring, med lederutvikling som en konkret tilnærming til denne relasjonen. Alle forfatterne har som nevnt i innledningen lang erfaring som faglige ledere av lederutviklingsprogrammer i offentlig sektor. Det er disse erfaringene som har generert en felles forståelse for at forbindelser mellom læring og ledelse er et sentralt og nærmest påtrengende tema. Derfor har vi formulert dette som fokus og faglig perspektiv for boka. Særlig to perspektiver som er omtalt i innledningen til boka, er sentrale og vil bli utdypet i dette kapitlet.

Det første perspektivet er at *ledere som deltar i lederutviklingsprogram, deltar i en eller flere læringsprosesser*. Vi er opptatt av hva som kan kjennetegne slike prosesser og forholdet mellom disse og ledernes ledelse av sine arbeidsorganisasjoner. Vi har identifisert noen mønstre i dette forholdet som kan sorteres under begreper som *skiller* eller *brudd*. Vi er opptatt av hvordan disse kan bygges ned og erstattes med *forbindelser*, med tanke på bedre sammenheng mellom lederutvikling, ledernes ledelsesutøvelse og konsekvenser for organisasjonene de leder.

Det andre perspektivet følger av vårt faglige ståsted. Vi har som utgangspunkt at *ledelse av arbeidsprosesser i organisasjoner som yter offentlige tjenester, også må forstås som ledelse av læringsprosesser*. Også her finner vi at hovedmønsteret er skiller mellom disse to prosessstypene. Læring som har med arbeidsprosessene å gjøre, er i liten grad integrert i disse, men skilt fra dem som egne prosesser på egne arenaer. Hva ligger til grunn for disse skillene, og hvordan kan de erstattes med forbindelser også i selve arbeidsorganisasjonen? Er det sammenheng mellom disse to typer av skiller?

Som det går fram i boka, ser vi en sammenheng mellom disse to perspektivene. I dette kapitlet vil vi gå dypere inn på bakgrunnen for denne tilnærmingen og presentere sentrale elementer i vår fagforståelse. Vi vinkler dette mot de tre sentrale begrepene ledelse, læring og lederutvikling og sammenhengen mellom dem. Ut