

## Handlingsplan

# Ledelsesutvikling ved Høgskulen på Vestlandet 2018-2023

*Ledelse for samspill, bærekraft og nyskaping*



## Innhold

Innledning.....	3
Bakgrunn .....	3
Behovskartlegging i lys av strategiske mål.....	3
Opplærings- og utviklingstiltak for ledere ved HVL 2018-2023 .....	5
Ledersamlinger .....	5
Lederopplæring.....	6
Lederutvikling .....	8
Suksesskriterier, evaluering og læring .....	11

## Innledning

### Bakgrunn

*Handlingsplan for ledelsesutvikling ved HVL 2018-2023* bygger på styresak 34/18 *Rammer for lederutvikling ved HVL 2018-2023* og høyskolens vedtatte strategi. Ved etablering av HVL var det et tydelig ønske fra rektor og strategisk ledergruppe at det skulle utarbeides et tilbud for opplæring og utvikling av høyskolens ledere, som

- bygger på strategisk plan
- er forskningsbasert
- involverer ledere på ulike nivå, horisontalt og vertikalt
- svarer på de utfordringer medarbeidere og ledere selv identifiserer i arbeidshverdagen (behovskartlegging) og være tilpasset HVLs egenart som organisasjon

I denne handlingsplanen blir «ledelsesutvikling» (LU) brukt på overordnet nivå for å beskrive den porteføljen av opplæringstiltak og utviklingstiltak, som samlet sett skal treffe *hele* gruppen av ledere og *ledelsessystemet*. I henhold til styresak (34/18) skal leder- og ledelsesutviklingstiltak struktureres under 3 faner: Ledersamlinger, lederopplæring og lederutvikling.



### Behovskartlegging i lys av strategiske mål

Strategien og organisasjonens nå-situasjon må legges til grunn for en behovskartlegging. Verdiene som blir vektlagt i strategien er: Utfordrende, delende, handlekraftig og tett på. HVL skal danne og utdanne, forske, utvikle og innovere, formidle og dele, og i samspill med omverdenen utvikle kunnskap som samfunnet trenger. Strategien beskriver under punktet institusjonsbygging at «HVL

skal samle kreftene som ligger i fagmiljøene og bygge én organisasjon, der ansatte har felles identitet», videre vektlegges kompetansebygging og organisasjonsutvikling, samhandling, internasjonalisering og digitalisering. Universitetsambisjonen vil kreve prioriteringer som omfatter hele institusjonen og dens virke i kommende strategiperiode (ref. rapport delprosjekt *Realisering av universitetsambisjonen HVL 2017* - styresak 56/17). Videre er fusjonsprosessen en stor endringsprosess for alle ansatte og ledere ved HVL, og er derfor en kontekst som legger føringer for innhold og utforming av alle LU-tiltak.

LU-tiltak er utformet med utgangspunkt i de utfordringer lederne vil kunne møte på kort og lang sikt, og videre hvilke lederkompetanser det kan være behov for å styrke (tabell 1). Oppsummert gav behovskartleggingen føringer for at LU-tilbudet skal inkludere et opplærings- og utviklingstilbud som gir kunnskap om

- hva lederrollen innebærer ved HVL (ledelse i en digital tid på tvers av campus, fusjon og endringsledelse)
- kultur, struktur og rammebetingelser i organisasjonen og sektoren
- relevante lederferdigheter i lys av HVLs strategiske mål (eks. oppgave- og problemløsning, kommunikasjon, relasjonskompetanse, strategisk ledelse)
- lederskap og etikk
- samhandling i grupper og team
- en selv som leder - styrker og utviklingsområder.

Faglig kompetanse i lederrollen		Lederkompetanse	
Lederne har behov for kunnskap og verktøy innen	Forankring i strategien	Lederne har behov for	Forankring i strategien
<ul style="list-style-type: none"> <li>- systematisk kvalitetsarbeid og kvalitetsutvikling,</li> <li>- studentrekruttering, godt læringsmiljø og et aktivt studentdemokrati</li> <li>- å utvikle utdanning i samarbeid med arbeidslivet, internasjonalisering i utdanning,</li> <li>- å lede digitalisering i utdanning</li> </ul>	danne og utdanne: danne og utdanne høgt kompetente kandidater til beste for samfunnet, universitetsambisjonen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kunnskap om strategiske mål, kultur, struktur og om rammebetingelser i egen organisasjon og i sektoren,</li> <li>- kunnskap om arbeidsgiverrollen, lov og regelverk, verktøy for systematisk kvalitetsutvikling og virksomhetsstyring</li> </ul>	danne og utdanne/ forske, utvikle og innovere formidle og dele institusjonsbygging
<ul style="list-style-type: none"> <li>- forskning og innovasjon i samspill med samfunnet og studenter</li> <li>- ekstern finansiering, vitenskapelig publisering av høy kvalitet</li> <li>- internasjonalisering, og å legge til rette for forskingsnettverk og klynge samarbeid</li> </ul>	forske, utvikle og innovere: drive forskning, utviklingsarbeid og innovasjon av høy internasjonal kvalitet, universitetsambisjonen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kunnskap og verktøy innen prosjekt- og endringsledelse, fjernledelse og ledelse i en digital tid, arbeidsmiljøutvikling</li> <li>- kunnskap om digitalisering i arbeidslivet,</li> <li>- internasjonalisering</li> </ul>	organisasjonsutvikling og samhandling internasjonalisering digitalisering
<ul style="list-style-type: none"> <li>- å etablere og ivareta samarbeid med institusjoner og virksomheter i regionen</li> <li>- å stimulere til deltakelse i den offentlige debatten</li> <li>- omdømmebygging</li> <li>- digitalisering i formidling og kunnskapsdeling</li> </ul>	formidle og dele: formidle og dele aktuell kunnskap og kompetanse, universitetsambisjonen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verktøy for strategisk kompetanseledelse og rekruttering</li> </ul>	kompetansebygging universitetsambisjonen
Personlig kompetanse i lederrollen		Sosial kompetanse i lederrollen	
Lederne har behov for	Forankring i strategien	Lederne har behov for	Forankring i strategien
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kjenne egne styrker og utviklingsområder, og få støtte i å sette seg mål for utvikling i rollen</li> </ul>	Verdier: utfordrende, delende, tett på. Samspill, organisasjonsutvikling og samhandling Implementere strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kunnskap om gruppepsykologi på arbeidsplassen, og om hva som kjennetegner effektive og gode arbeidsgrupper og team</li> <li>- kunnskap og verktøy for god kommunikasjon, informasjonsledelse og konfliktforebygging</li> </ul>	Verdier: utfordrende, delende, tett på. Samspill, organisasjonsutvikling og samhandling

Tabell 1: Behovskartlegging. Overordnet fremstilling med utgangspunkt i HVLs strategiske mål.

## Opplærings- og utviklingstiltak for ledere ved HVL 2018-2023<sup>1</sup>

### Ledersamlinger

---

- Arena for å skape felles forståelse rundt strategiske institusjons-overgripende målsettinger, og for å bidra til problemløsning, dialog og kjennskap på tvers av institusjonen.
- Arena for utvikling av felles lederplattform og forståelse for nye lederroller, ny organisasjonsstruktur, styrket organisasjonskunnskap og forståelse for rammevilkår for ledelse ved HVL.
- Arena for forankring og en lyttepost for rektor og strategisk ledergruppe

Formål: Håndterer aktuelle strategiske, institusjonsovergripende og ledelsesfaglige temaer. Forum for dialog mellom strategisk ledergruppe og den store ledergruppen.

Målgruppe: Alle ledere.

#### *Innhold og strategisk forankring:*

- Institusjonsbygging: På ledersamlingene vil det legges særlig vekt på det strategiske innsatsområdet institusjonsbygging. Herunder kompetansebygging, organisasjonsutvikling, samhandling, internasjonalisering og digitalisering.
- Ledelse på tvers av campus i en digital tid, og endringsledelse.
- Effektivisering og prosessledelse.
- Kulturbygging og styrket samarbeid på tvers av regioner, og mellom faglig-vitenskapelige og faglig-administrative enheter.
- Lederplattform: Utvikling av en felles lederplattform som skal beskrive lederroller, ansvar og oppgaver, beslutningsprosesser i institusjonen og verdigrunnlag for ledere.

#### *Organisering:*

- Programmets legitimitet og slagkraft kan styrkes ved å etableres en programkomite for den enkelte ledersamlingen som involverer ledere i målgruppen. Videre kan det samme gjøres på de fakultetsvise ledersamlingene, og representanter fra disse kan inviteres til å delta i programkomiteen på institusjonivå. Dette kan bidra til en helhetlig profil på ledersamlingene. Årshjul:

<b>Fakultetsvise/avdelingsvise ledersamlinger</b>	mai/juni	november/desember
---	----------	-------------------

---

<sup>1</sup> Andre arenaer og tiltak kan iverksettes etter behov.

## Lederopplæring

---

### 1. Lederfrokost

- Lederfrokost arrangeres som et lavterskeltilbud, første fredag i måneden, hvor det blir gitt grunnleggende opplæring under overskriften arbeidsgiverrollen.
- Møteplass på alle studiesteder, med faglig presentasjon som videooverføres fra ett av HVLs campus.

**Formål:** Skal gi basisopplæring relevant for arbeidsgiverrollen, virksomhetsstyring, organisasjonsforståelse, lov- og regelverk, rutiner og prosedyrer som er av betydning for den daglige utøvelsen av ledelse. Skal styrke lederfelleskap på tvers av campus og internt på det enkelte campus.

**Målgruppe:** Alle ledere og hovedtillitsvalgte. Sentral målgruppe er ledere med personalansvar.

#### *Innhold og strategisk forankring:*

- Institusjonsbygging: På lederfrokost vil det legges særlig vekt på opplæring i ferdigheter relevant for institusjonsbygging, lik praksis, god medarbeideroppfølging og ledelse i tråd med statens lederplattform.

#### *Organisering:*

- Lederfrokost starter med felles frokost på det studiestedet lederne befinner seg på, for å gi lederne en sosial møteplass på campus, for uformell prat og relasjonsbygging. Et levende bilde fra det enkelte studiested vises på storskjerm, for å styrke opplevelsen av å være en del av et større fellesskap. Et ledelsesfaglig innlegg videooverføres fra ett av studiestedene, men hvor foredragsholder forholder seg til alle deltakere som likeverdige. Alle lederfrokoster blir filmet og lagt ut i Lederhåndboken på intranettet i etterkant, tilgjengelig for alle ledere og ansatte.

## 2. Fordypingskurs

- Halv-/heldagskurs i forlengelsen av/ i tillegg til opplæring på lederfrokost, for lederne (tillitsvalgte og verneombud) som har interesse og behov for fordypning i det enkelte teamet.

Formål: Skal gi fordypning i temaer relevant for arbeidsgiverrollen, virksomhetsstyring, organisasjonsforståelse, lov- og regelverk, rutiner og prosedyrer som er av betydning for den daglige utøvelsen av ledelse.

Målgruppe: Alle ledere, samt tillitsvalgte og verneombud der det er aktuelt

### *Innhold og strategisk forankring:*

- Institusjonsbygging: På lederfrokost vil det legges særlig vekt på opplæring i ferdigheter relevant for institusjonsbygging, lik praksis, god medarbeideroppfølging og ledelse i tråd med statens lederplattform.

### *Organisering:*

- Kursene videooverføres, så langt det er mulig, for å gjøre opplæringen tilgjengelig. Digitale virkemidler må tas i bruk på en måte som ivaretar dialog med foreleser.

## 3. Systemopplæring

- Kortere kurs, fortrinnsvis digitale.
- Bruk av webinar vil også kunne styrke erfaringen og kompetansen til deltakerne ved å erfare hvordan det er å delta på digitale kurs og samhandlingsarenaer.

Formål: Skal gi grunnleggende opplæring i administrative systemer. Skal være lett tilgjengelig gjennom digitale løsninger.

Målgruppe: Alle ledere som bruker de aktuelle systemene i sitt arbeid.

### *Organisering:*

- Grunnleggende opplæring vil bli gitt i form av webinar, hvor deltakerne deltar i et interaktivt kurs fra egen datamaskin, uavhengig av campus.
- Det gjøres opptak fra webinarne som legges ut i lederhåndboken.

## 4. Ny som leder – e-læringskurs

- Kurs som skal gi informasjon om organisasjonens strategi, historie, rammebetingelser, strukturer, prosesser og støttesystemer.

## Lederutvikling

---

### 1. Lederutviklingsprogram "Ledelse for kvalitet 2019-2020"

- Målgruppe: Ledere ved fakultet og administrative enheter. Fortrinnsvis med personalansvar.
- Antall deltakere: 32, hvor 6 deltakere er medarbeidere med lederambisjoner.
- Målsetningen med programmet er å gi deltakerne kunnskap om, og trygghet i, rollen som leder i en høyere utdanningsinstitusjon. Innholdet skal være basert på faktisk jobbinnhold og skal øke styrke handlingsrommet til den enkelte leder ved å gi verktøy til bruk i den praktiske arbeidshverdagen.
- Programmet skal gi deltakerne god teoretisk kunnskap om utdannings- og forskningsledelse, samt administrativ ledelse. Programmet skal legge til rette for refleksjon rundt rollen som leder, tilbakemelding på egen lederrolle og erfaringsutveksling med andre ledere.
- Programmet skal bidra til et bredere rekrutteringsgrunnlag til lederstillinger.

Formål: Et utviklingstilbud som skal bidra til økt trygghet og styrke i egen lederrolle gjennom opplæring, trening, erfaringsdeling og veiledning i et lederfelleskap.

Målgruppe: Ledere, fortrinnsvis med personalansvar

#### *Innhold og strategisk forankring:*

- Danne og utdanne høgt kompetente kandidater til beste for samfunnet
- Drive forskning, utviklingsarbeid og innovasjon av høy internasjonal kvalitet
- Formidle og dele aktuell kunnskap og kompetanse
- Universitetsambisjonen
- Verdier: utfordrende, delende, tett på.

#### *Organisering:*

- Programutforming: «Ledelse for kvalitet 2019-2020» omfatter 5 fysiske samlinger over halvannet år. Hver samling har sin overskrift, hvor lederrollens ansvar, handlingsrom og utfordringer i tilknytning til en utvalgt problemstilling vil utforskes og tydeliggjøres. Deltakerne skal møte bidragsytere i kunnskapsfronten, som skal gi ny innsikt og bidra med lederverktøy for





kvalitetsutvikling og utvikling i rollen. Det vil legges stor vekt på erfaringsdeling og nettverksbygging mellom deltakerne, for å dra nytte av lederkompetansen ved de ulike studiestedene og fakultetene. Det vil legges opp til varierte arbeidsmetoder, med stor vekt på deltakelse og egenaktivitet mellom og under samlingene. Hver samling har en egen programkomite, hvor også medlemmer av referansegruppen<sup>2</sup> deltar.

- Programmet skal bruke et variert sett med arbeidsmetoder, men vekt på erfaringsdeling, praksisnær formidling, og øvelser/trening. Lederen vil gjennom ulike programelementer (hjemmeoppgaver, læringsgrupper og øvelser) få tilbakemelding, verktøy i rollen, tid til refleksjon og til å formulere egne utviklingsmål og ambisjoner for lederrollen.

## 2. Lederutviklingsprogram «Forskningsledelse på Vestlandet 2020», et samarbeid mellom HVL og UiS

- Målgruppe: Forskningsledere.
- Antall deltakere: 30 (15 fra HVL).
- Målsetningen med programmet er å gi deltakerne kunnskap om, og trygghet i, rollen som forskningsleder i en høyere utdanningsinstitusjon. Programmet skal styrke den enkelte leder i å lede forskning og utviklingsarbeid av høy kvalitet.
- Programmet skal gi deltakerne god teoretisk kunnskap om forskningsledelse, og legge til rette for refleksjon rundt rollen som leder, tilbakemelding på egen lederrolle og erfaringsutveksling med andre i lignende lederrolle.

Formål: Et utviklingstilbud som skal bidra til økt trygghet og styrke i egen lederrolle som forskningsleder gjennom opplæring, trening, erfaringsdeling og veiledning i et lederfellesskap.

Målgruppe: Forskningsledere ved HVL og UiS (eksempelvis forskningsgruppeledere, forskningsprogramledere, forskningssenterledere, ledere av store forskningsprosjekt eller forskningsledere som er nye i rollen

### *Innhold og strategisk forankring:*

- Drive forskning, utviklingsarbeid og innovasjon av høy internasjonal kvalitet
- Formidle og dele aktuell kunnskap og kompetanse

---

<sup>2</sup> Referansegruppe for programmet: Vigdis Vangsnes, FLKI; Tina Åsgård, Høgskolelektor, FLKI; Kari Heggholmen, Førstelektor, FØS; Lene Jørgensen, Førsteamanuensis, FØS; Torstein Nesheim, Professor II, FØS; Anne-Grethe Naustdal, Prodekan for utdanning, FHS; Solfrid Kjoberg, Avdelingsleder, Avdeling for utdanningskvalitet og Tone Skjerdal, hovedtillitsvalgt NTL.

- Universitetsambisjonen

#### *Organisering:*

- Programmet utvikles i samarbeid med Universitet i Stavanger, hvor forskningsadministrasjonen ved institusjonene deltar i planlegging og gjennomføring. Hver samling har en egen programkomite, hvor også medlemmer av referansegruppen<sup>3</sup> deltar.

### 3. Ledergruppeutvikling

- Alle ledergrupper får tilbud om å gjennomgå 3 moduler, med rom for justering etter behov. Modulene skal tilpasses behovet i ledergruppen, og skal gi anledning til å arbeide med felles forståelse av
  - resultatene ledergruppen skal skape
  - sentrale forutsetninger for effektive ledergrupper (eks. klart formål, riktige saker på agenda, størrelse/mangfold i gruppen, rammebetingelser)
  - arbeidsprosesser i ledergruppen (eks. klare bestillinger, beslutningsprosesser, dialog, læring, grad av konflikt, møteledelse)

Rammeverk for ledergruppeutvikling vi være en modell utviklet av Henning Bang og Thomas Midelfart (2012), som synliggjør sammenheng mellom forutsetninger, arbeidsprosesser og resultater for effektive ledergrupper.

Formål: Skal gi ledergruppene verktøy til å nå organisasjonens mål gjennom gode og effektiv arbeidsprosesser og strategisk orientering.  
Målgruppe: Alle ledergrupper.

### 4. Kollegaveiledning for ledere

- Veiledningsgruppene er satt sammen av ledere på tvers av organisatorisk nivå og enheter.

#### *Innhold og strategisk forankring:*

- Tar utgangspunkt i case fra ledernes arbeidshverdag.

---

<sup>3</sup> Referansegruppe for programmet: Erik Kyrkjebø, Prodekan for forskning, FIN; Kjersti Alsaker, Førstemanuensis, FHS; Catharina R. Christophersen, Professor, FLKI; Helle Asgjerd Oltedal, Professor, FØS; Petter Frost Fadnes, Prodekan for forskning, Fakultet for utøvende kunstfag, UiS; Trude Hoel, Førstemanuensis, Nasjonalt senter for leseopplæring og leseforskning; Henriette Thune, Prodekan for forskning, Det helsevitenskapelige fakultet, UiS; Espen Olsen, Avdelingsleder, Handelshøgskolen UiS

- Verdier: utfordrende, delende, tett på.

#### Organisering:

- Veiledningsgruppene møtes fysisk 2 hele dager per semester.
- En ekstern fasilitator i hver gruppe.
- Bruk av reflekterende team som veiledningsmetode.

Formål: Veiledningsgruppene skal bidra til bevisstgjøring og refleksjon rundt egen praksis som leder, som igjen åpner for nye handlingsalternativer og utvikling i lederrollen.

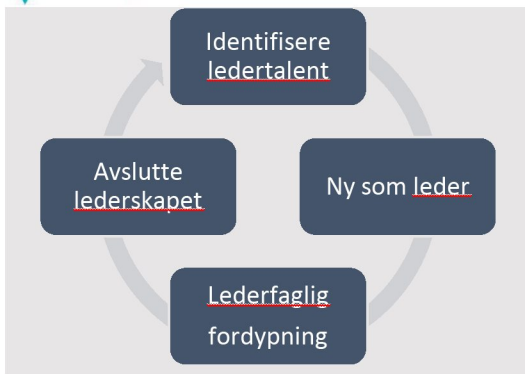
Målgruppe: Alle ledere.

## Suksesskriterier, evaluering og læring

1. Organisasjonen skal ha en helhetlig tilnærming til ledelses/lederutvikling (LU), som et ledd i organisasjonsutvikling (OU) og implementering av strategien. LU er plassert organisatorisk under *Enhet for organisasjonsutvikling og digitalisering* i den nye organisasjonen, noe som skal legge til rette for en tett kobling mellom LU og OU.
2. Plan for LU skal være forankret hos strategisk ledergruppe og hos styret. SG må få jevnlig rapport fra LU-tiltak, inkludert orientering om evalueringer som blir gjennomført.
3. Tilbud om lederutvikling skal rettes mot alle ledere, uavhengig av rolle og plassering i organisasjonen. Lederne skal oppleve at det er tilbud som er rettet mot dem som ledere. LU-tiltak ved HVL skal anerkjenne den enkeltes plass i et stort maskineri, samtidig som det kan bidra til å ansvarliggjøre den enkelte i sin rolle og i sin forpliktelse til helheten.
4. LU-tiltakene skal treffe lederen i alle faser av lederraskapet. Identifisering og oppfølging av ledertalenter skal bidra til å styrke rekrutteringsgrunnlaget til lederstillingene ved HVL.

Differensierte LU-tiltak skal ta utgangspunkt i de behovene de har i sine lederroller. Som et rekrutteringstiltak, inkluderer lederutviklingsprogrammet «Ledelse for

kvalitet», en gruppe medarbeidere med ambisjoner for å tre inn i en lederrolle på sikt.



5. LU-tiltak som bringer ledere sammen på tvers for kunnskapsdeling, erfaringsdeling og institusjonsbygging vil bli vektlagt.

For å lykkes med dette det viktig med fysiske møter og en samlingsstruktur hvor man møtes over tid, hvor man får anledning til å bli kjent både faglig og sosialt, og hvor det er rom for å løfte frem problemstillinger man møter på i hverdagen som leder.

6. Lederne skal oppleve å ha en plass i et lederfelleskap som gir støtte, utfordring og som bidrar til trygghet og utvikling i lederrollen.

I lederutviklingsprogrammet og på ledersamlingene spesielt er det viktig å etablere et klima preget av respekt for den enkeltes fagkompetanse og verdier. Det skal være en felles oppfatning om at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser, uttrykke uenighet og stille kritiske spørsmål. Det bør legges til rette for forventningsavklaring hvor man er eksplisitt på forventingene til hva som skal kjennetegner et godt læringsklima og et godt lederfelleskap.

7. LU-tiltak skal kjennetegnes av prosesskongruens langs flere akser

Det man ønsker skal kjennetegne ledelse ved HVL, må også kjennetegne arenaene for lederutvikling. Om man ønsker ledere som har deling som drivkraft, ideal og metode, så må arenaene for LU legge til rette for nettopp dette. Om ledere eksempelvis skal heve sin digitale kompetanse, så må LU benytte seg av digitale verktøy og rom for samhandling og møter mellom mennesker.

8. LU-tiltak skal være et tilbud og ikke et krav, men forpliktende for dem som deltar.

9. Det enkelte tiltak skal evalueres og bidra til læring for fremtidige initiativ i organisasjonen.

Det vil legges til rette for evaluering av det enkelte tilbud for å bidra til læring og videreutvikling (tabell 2). Suksesskriterier for å lykkes vil i siste instans være om HVL lykkes i å nå sine strategiske

mål. Ved evaluering av et gitt tiltak kan et eksempel på evalueringskriterier være (Lacerenza et al, 2017; Boaden, 2006):

1. Deltakernes tilfredshet med/ holdninger til tiltaket og vurderinger av tiltakets nytteverdi.
2. Vurdering av læringsutbytte (affektiv, kognitiv og atferdsmessig karakter).
3. Overføringsverdi i form av hva deltakerne faktisk bruker i arbeidshverdagen av det de har lært.
4. Resultater for medarbeidere og organisasjonen.

Hva skal evalueres?		Hvordan kan det evalueres?	Tiltak som evalueres
Reaksjoner	Mål på deltakernes umiddelbare tilfredshet med tilbudet	Spørreskjema. Deltakerne gir tilbakemelding på spørsmål formulert med utgangspunkt i læringsmål for det enkelte tiltak.	Opplæringstiltak, Ledersamlinger, Kollegaveiledning, Lederutviklingsprogram, Ledergruppeutvikling
Kunnskap	Måle endringer i kunnskap, verktøy og holdninger	Skriftlig arbeid ved deltakere hvor egen kunnskapsutvikling vurderes, og hvordan ny kunnskap brukes i praksis i lederrollen.	Lederutviklingsprogram, Ledergruppeutvikling
Atferd	Måle av atferdsendring	Skriftlig arbeid ved deltakerne: Deltakerne oppfordres til å bruke andre kilder til å belyse egen vurdering (eks. medarbeider, egen leder, eller andre resultater).	Lederutviklingsprogram, Ledergruppeutvikling
Resultater	Måle effekter for organisasjonen	Vurdering av forbedringsprosjekt i enheten som har blitt gjennomført som del av programmet.	Lederutviklingsprogram

*Tabell 2: Evaluering av ulike LU-tiltak*