



«Lederutvikling gjennom 50 år»

**En empirisk studie av Solstrandprogrammets formidling av kunnskap
om organisasjon og ledelse i perioden 1953 – 1998.**

Harald R. Lind

Hovedfagsoppgave i statsvitenskap

Institutt for statsvitenskap

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Universitetet i Tromsø

Våren 2007

Forord

En hovedfagsoppgave kan av og til ta «litt» lengre tid enn det man først hadde tenkt seg. Innenfor denne genren er min oppgave å regne for en klassiker av de sjeldne og egner seg ikke til etterfølgelse. Samtidig har den snikende følelsen av å ha tatt seg vann overhodet vært særdeles tilstedeværende. Siden den allikevel ble ferdig har jeg selvfølgelig noen mennesker jeg gjerne vil takke for hjelp, støtte og omsorg i den tiden det har tatt å gjøre ferdig denne oppgaven.

Jeg vil først takke de ansatte ved Administrativt forskningsfond som velvillig tok i mot meg og lot meg få til å benytte sin tid og lokaler, slik at jeg kunne få tilgang til og samle inn de data jeg hadde bruk for. Her vil jeg spesielt nevne Henning Lampe-Olsen og Atle Jordahl.

Jeg vil også takke det fagmiljøet som er ved Institutt for Statsvitenskap ved Universitetet i Tromsø, og spesielt min veileder Kjell Arne Røvik som i en hektisk innsjutt har gitt meg nødvendig støtte for valg jeg har gjort og kommet med konstruktive og støttende tilbakemeldinger. En stor takk også til Jostein Ellingsen for konstruktive tilbakemeldinger i en hektisk slutfase.

Sist, men ikke minst, vil jeg få takke min kone Hege som tålmodig har støttet meg gjennom alle de årene denne oppgaven har vært et tema på alle plan. Jeg er henne evig takknemlig. Hun skal ha den største æren for at denne oppgaven i det hele tatt ble fullført.

Til Ingrid og Erlend

Kapittel 1 Innledning	1
1.1 Tema, forskningsobjekt og tidligere forskning	3
1.2 Studiens problemstillinger	5
1.2.1 Studiens avhengige variabler	6
1.3 Hva er lederutvikling?	7
1.3.1 Litteraturen om lederutvikling	9
1.3.2 Historikk om lederutviklingsprogrammer	9
1.4 Oppgavens videre disposisjon	12
Kapittel 2 Studiens rammeverk	13
2.1 Syklusteorien	14
2.1.1 Syklusteoriens forventninger til funn	16
2.2 Avtrykkteorien	17
2.2.1 Avtrykksteoriens forventninger til funn	18
2.3 Tidsspeilteorien	19
2.3.1 Tidsspeilteoriens forventninger til funn	20
2.4 Studiens empiriske uttrykk	22
2.5 Metodisk tilnærming	23
2.5.1 Tilgang til case og kildenes beskaffenhet	23
2.5.2 Forskningsmessig utgangspunkt	24
2.5.3 Innsamling og sortering av data	24
2.5.4 Strukturering av empirien	24
Kapittel 3 Empiri	28
3.1 « <i>I begynnelsen var ordet...</i> »	32
3.1.1 Opprettelsen av Administrativt Forskningsfond	35
3.1.2 Rolf Waaler og hans bakgrunn	36
3.1.3 Solstrandprogrammets forbilder	38
3.1.3.1 The Administrative Staff College' «General Management Course»	38
3.1.3.2 Harvard Business Schools «Advanced Management Program»	39
3.2 Årene fra 1953–1959	41

Innholdsfortegnelse

1953 Kurs i Administrasjons 1.år	41
1954	43
1955	45
1956	45
1957	46
1958	46
1959	47
3.2.1 Oppsummering av empiri 1953–1959	48
3.2.1.1 Oppgaver	49
3.2.1.2 Litteraturreferanser	52
3.2.1.3 Oppsummering	55
3.3 Årene fra 1960–1969	56
1960	56
1961	57
1962	59
1963	60
1964	62
1965	63
1966	65
1967	66
1968	69
1969	71
3.3.1 Oppsummering av empiri 1960–1969	73
3.3.1.1 Oppgaver	74
3.3.1.2 Litteraturreferanser	76
3.3.1.3 Oppsummering	78
3.4 Årene fra 1970–1979	80
1970	80
3.4.1 Fra Kurs i Administrasjon til Program for Lederutvikling	81
1971 Program for Lederutviklings 1.år	83
1972	85
1973	86
1974	91
1975	92
1976	95
1977	99
1978	101
1979	105
3.4.2 Oppsummering av empiri 1970–1979	109
3.4.2.1 Oppgaver	110
3.4.2.2 Litteraturreferanser	111

Innholdsfortegnelse

3.4.2.3 Oppsummering	113
3.5 Årene fra 1980–1989	115
1980	115
1981	119
1982	122
1983	125
3.5.1 Fra Program for Lederutvikling til Solstrandprogrammet	129
1984 Solstrandprogrammets 1.år	130
1985	132
1986	135
1987	138
1988	141
1989	144
3.5.2 Oppsummering av empiri 1980–1989	147
3.5.2.1 Oppgaver	148
3.5.2.2 Litteraturreferanser	149
3.5.2.3 Oppsummering	150
3.6 Årene fra 1990–1998	152
1990	152
1991	155
1992	158
1993	161
1994	164
1995	168
1996	169
1997	171
1998	174
3.6.1 Oppsummering av empiri 1990–1998	176
3.6.1.1 Oppgaver	176
3.6.1.2 Litteraturreferanser	177
3.6.1.3 Oppsummering	178
Kapittel 4 Oppsummering og konklusjon	179
4.1 Kunnskap om organisasjon og ledelse 1953 – 1998	180
4.2 Stabilitet og endring 1953 – 1998	192
4.2.1 Stabile trekk ved Solstrandprogrammet 1953 – 1998	192
4.2.1.1 Innholdsmessig stabilitet	193
4.2.1.2 Andre stabile trekk	194
4.2.2 Kortvarige trekk ved Solstrandprogrammet 1953 – 1998	198

Innholdsfortegnelse

4.2.2.1 Innholdsmessige endringer _____	198
4.2.2.2 Andre kortvarige trekk _____	199
4.3 Endringer i innhold over tid _____	199
4.3.1 Syklusteoriens forklaringer på endringer over tid _____	199
4.3.2 Avtrykksteoriens forklaringer på endringer over tid _____	201
4.3.3 Tidsspeilteoriens forklaringer endringer over tid _____	202
4.3.4 Oppsummering _____	203
4.4 Studiens oppsummering _____	205
Figurer, tabeller og bokser _____	206
Vedlegg _____	207

Kapittel 1 Innledning

Søken etter å finne ut hva som gjør at noen ledere er bedre enn andre, hva gode ledere gjør og hvilke egenskaper gode ledere har, drev forskere i over 100 år. Selv etter over 100 års forskning rundt disse problemstillingene finnes det ingen stor enighet om hva god ledelse er, hva som bestemmer lederes atferd eller hvordan man blir en god leder.

Ledelse som fag oppstod derfor i søken etter å kunne løse de problemer som kom med å lede store og komplekse organisasjoner i fremveksten av den industrielle revolusjonen på 1800-tallet. Derfra har den stadig økende kompleksiteten og spesialiseringen ved organisasjoner forsterket og komplisert de problemer og utfordringer store organisasjoner kontinuerlig står overfor (Gabor 2000). I kjølvannet av den stadig økende kompleksiteten og hastigheten i samfunnet, så man et behov for å tilføre ledere mer kunnskap om hva ledelse innebærer. Den stadig økende kompleksiteten, nye problemområder og krav til omstilling har vært gjentatt som viktige drivkrefter i utviklingen av teorier om god ledelse gjennom hele det 20. århundre både av forskere og ledere (Langballe 1949, Waaler 1952, Jangård 1962a, 1962b og 1977, Byrkjeflot 1997, Gabor 2000). En av årsakene for min interesse for dette området er at dette er et fagfelt som er i sterk vekst både nasjonalt og internasjonalt. Å hente inn ekstern utviklingskompetanse innen organisasjons- og ledelsesutvikling er blitt stadig mer vanlig. Mange bedrifter og institusjoner har organisasjons- og lederutvikling som sitt spesialområde, som f.eks. KPMG, McKinsey, Arthur Andersen, Administrativt forskningsfond, Bedriftskompetanse og Statskonsult. Andre statlige institusjoner og bedrifter har også lederutvikling som et viktig element i sin virksomhet.

Lederutviklingsprogrammer har etter min mening blitt mer sentralt i formidlingen av kunnskap om organisasjon og ledelse. I det legger jeg at lederutviklingsprogrammene tilbyr ledere å forbedre både organisasjonen og seg selv, ved å tilby kunnskap om organisasjon og ledelse. Det blir derfor viktig å se på hva lederutviklingsprogrammer tilbyr av kunnskap om organisasjon og ledelse, fordi disse har påvirkningskraft på hvordan deltakernes organisasjoner organiseres og hvordan dens ledere leder sine organisasjoner. Videre kan man stille seg spørsmålet om hvor mye av den presenterte kunnskapen deltakerne tar

Kapittel 1: Innledning

med seg tilbake til sine respektive organisasjoner og bedrifter. Dette vil ikke jeg prøve å besvare i min avhandling, men det er allikevel et viktig element i forståelsen og etterspørselen av lederutviklingsprogrammer og hvordan de påvirker omgivelsene rundt seg.

1.1 Tema, forskningsobjekt og tidlige forskning

Tema for denne oppgaven er lederutvikling i et historisk perspektiv, oppgaven er derfor en studie av innholdet i et lederutviklingsprogram med en tidshorisont på 50 år. Det sentrale fokuset i min studie blir derfor å se på den historiske utviklingen innenfor organisasjons- og ledelsestenkningen gjennom å bruke et lederutviklingsprogram som Solstrandprogrammet som mitt undersøkelsesobjekt. Lederutvikling dreier seg delvis om spredning av kunnskap om organisasjon og ledelse, fordi lederutviklingsprogrammer er arenaer for spredning av kunnskap om organisasjon og ledelse. Det er derfor etter mitt syn viktig å studere lederutviklingsprogrammer, fordi det kan gi et bedre bilde av hvordan utviklingen av organisasjons- og ledelsespraksisen i private bedrifter og offentlig virksomhet har vært i Norge. Oppgaven er ikke en studie av ledelse eller lederutvikling på et generelt nivå. Jeg vil se på utviklingen i innholdet i et lederutviklingsprogram, og hvordan utviklingen kan kjennetegnes ved; stabilitet eller endring.

Sæter (1999) har skrevet en oppgave om Solstrandprogrammet, der han så på utviklingen i tenkningen omkring organisasjon og ledelse i Solstrandprogrammet i tidsperioden 1953–1998. Hans hovedkonklusjoner er at Solstrandprogrammet har hatt en kontinuitet og stabilitet fremfor sykluser rundt tenkningen omkring organisasjon og ledelse.

Spredning av kunnskap om organisasjon og ledelse er et forholdsvis nytt område innenfor det statsvitenskapelige forskningsfeltet. Furusten (1995) sier at det eksisterer få studier om spredning av kunnskap om ledelse, og ennå færre studier om spredning av populære ideer om ledelse. Alvarez (1991) har studert spredningen av en bestemt ide om ledelse, og sier at spredningen av teknisk kunnskap spres lettere enn kunnskap generelt. Det kan tyde på at teorier og ideer om organisasjon og ledelse ikke spres raskt, mens derimot organisasjonelle og ledelsesmessige «*verktøykasser*» som kommer enklere og klarere formulert kanskje spres hurtigere.

Lederutvikling ligger innenfor det feltet jeg velger å se på som konsulentvirksomhet. Denne delen av konsulentbransjen er det gjort lite systematisk forskning på, mens andre deler av bransjen har vært gjenstand for større og mer omfattende forskning (Bl.a. Røvik 1992, 1996, 1998, Larsen 1997,

Kapittel 1: Innledning

Engan 1997). Ytterligere forskning på lederutviklingsprogrammer kan derfor gi et bedre og mer korrekt bilde av hvordan denne delen av konsulentbransjen driver, samt hvilken kunnskap om organisasjon og ledelse som spres gjennom lederutviklingsprogrammene.

I 1980 ble det gjort en studie av lederutviklingsprogrammer verden over av Nancy G. McNulty (McNulty 1980). I sin studie har hun gått over lederutviklingsprogrammer og sett på når disse startet opp og kort oppsummert hva lederutviklingsprogrammene hadde av innhold. I denne studien fant jeg også mitt eget forskningsobjekt, Solstrandprogrammet. Mitt valg av forskningsobjekt for å undersøke innholdet i lederutviklingsprogrammer nærmere er derfor **Solstrandprogrammet** ved Administrativt forskningsfond (AFF)¹. Dette lederutviklingsprogrammet har pågått siden 1953, og en nærmere redegjørelse for Solstrandprogrammet vil jeg komme tilbake til senere.

Sæter sier også at mange av de problemstillingene Solstrandprogrammet har tatt opp i gjennom årene er «*evige*» og vil alltid kunne dukke opp og være tilstede (Sæter 1999). Det finnes få andre studier av Solstrandprogrammet enn Sæters studie, men noen er det.

Den amerikanske professoren E. Wight Bakke foretok i 1959 en evalueringsstudie av Solstrandprogrammet. Tankegangen bak denne undersøkelsen var å avdekke ønskelige og oppnådde effekter av Solstrandprogrammet. Bakkes konklusjon var at Solstrandprogrammet hadde lyktes i å tilrettelegge for at deltakerne skulle få et personlig utbytte av kurset, og Bakke kalte Solstrandprogrammet «... *one of the few outstanding examples of executive development programs in the world.*»²

Andre forskere har også foretatt kartleggings- og evalueringsstudier av Solstrandprogrammet. Både Rolf Johan Hage (1958), Svein M. Kile (1958), Steinar Askvik (1979) og Bjarne Espedal (1991) har gjennomført disse typene av studier av Solstrandprogrammet. Det har også vært gjort en evalueringsstudie av Solstrandprogrammet gjennom en hovedoppgave i psykologi (Bekkevoll, Midtun og Refseth 1999). Det ble også skrevet bøker ved 30- (Walle 1982b), 40- (Strand 1992) og 50-års jubileer (Jørstad 2002) til AFF, og i årene 1996, 1997 og 1998 kom det også ut årbok fra AFF (Colbjørnsen 1996, 1997 & 1998). I tillegg er det skrevet en rekke artikler i ulike tidsskrift og aviser der Solstrandprogrammet er omtalt,

¹ Jeg vil bruke AFF som forkortelse av Administrativt forskningsfond i resten av oppgaven.

² Wight Bakke 1959, s.11.

diskutert og kritisert. Alle disse bøkene, rapportene og artiklene har gitt verdifull innsikt i AFF og Solstrandprogrammet.

1.2 Studiens problemstillinger

Lederutviklingsprogrammer har, slik jeg ser det, blitt viktige arenaer for spredning av kunnskap om organisasjon og ledelse. Kunnskap om hvordan viten om organisasjon og ledelse sprer seg, er viktig for å forstå hvorfor organisasjoner oppstår, hvordan de utvikles og ledes, og til slutt hvordan og hvorfor organisasjoner «dør». Mitt siktemål med denne studien er først å avdekke hvilken kunnskap om organisasjon og ledelse Solstrandprogrammet har inneholdt. Videre vil jeg se på hva som har vært stabilt over tid og hva som har endret seg med Solstrandprogrammet. Til slutt vil jeg prøve å forklare hva som kan forklare endringene i det faglige innholdet i Solstrandprogrammet har vært.

Studiens har tre spørsmål som er:

- 1. Hvilken kunnskap om organisasjon og ledelse inneholdt Solstrandprogrammet i perioden 1953 – 1998?**
- 2. Hva har endret seg og hva har vært stabilt i Solstrandprogrammet i perioden 1953 – 1998?**
- 3. Hva kan forklare endringer i det faglige innholdet i Solstrandprogrammet over tid?**

Disse tre spørsmålene er det jeg vil besvare i min studie av Solstrandprogrammet i perioden 1953 – 1998. Jeg har valgt akkurat disse tre spørsmålene, fordi jeg mener å kartlegge et faglig innhold i et lederutviklingsprogram over tid gir oss et viktig innblikk i hva som var sett på som viktige utfordringer og problemområder i ulike tidsperioder. Hadde en leder i 1950-årene andre utfordringer og problemer enn leder i 1970-årene? Og hvilke utfordringer og problemstillinger var felles for ledere i samme periode?

Å studere lederutviklingsprogrammer over tid blir derfor en mulighet til å studere hvilken kunnskap som er presentert som og sett på som viktig innenfor fagfeltene organisasjon og ledelse. Tidsaspektet i denne studien vil gi viktig informasjon om hva ledere har fått presentert av kunnskap om organisasjon og ledelse, og da over en tidsperiode på hele 50 år.

Kapittel 1: Innledning

Det er også viktig å avdekke og kartlegge denne typen kunnskap for å kunne gi en bedre og bredere forståelse av hvordan organisasjonsendringer og ledelse av organisasjoner har endret seg i samme periode. Videre er det også viktig å få kartlagt hva lederutviklingsprogrammer sprer av kunnskap om organisasjon og ledelse, fordi lederutviklingsprogrammer som eksterne utviklingsaktører kan ha påvirkningskraft på de lederne og kommende lederne som deltar.

1.2.1 Studiens avhengige variabler

Studiens avhengige variabler vil derfor være innholdet i Solstrandprogrammet og de to empiriske uttrykkene jeg har valgt ut. Studiens uavhengige variabler vil være innholdet i de teoriene som kan forklare endring eller stabilitet av Solstrandprogrammets innhold. Disse teoriene vil jeg redegjøre for i studiens teorikapittel som følger senere. Innholdet i et lederutviklingsprogram omfatter mange elementer. Disse elementene kan være Solstrandprogrammets ansatte, de ansattes faglige ståsted, programmets struktur, litteratur som brukes, oppgaver som brukes, forelesere osv. I denne studien har jeg valgt ut to elementer som jeg ser på som de mest sentrale i innholdet, nemlig de **oppgavene** som er brukt i Solstrandprogrammet og de **litteraturreferansene** som er anbefalt lest. Min begrunnelse for å velge nettopp disse to elementene ligger i at gjennom disse to vil jeg best kunne kartlegge innholdet i Solstrandprogrammet, og samtidig se helt konkret på hvilken kunnskap om organisasjon og ledelse som Solstrandprogrammet har inneholdt. De andre elementene vil nok på sine måter kunne gi et verdifullt innblikk i innholdet i Solstrandprogrammet, men ikke like bra som de elementene jeg har valgt ut. De ovennevnte elementene vil etter min vurdering også være de mest stabile elementene i Solstrandprogrammet, og vil derfor kunne gi de mest korrekte bildene av den utvikling det faglige innholdet i Solstrandprogrammet.

1.3 Hva er lederutvikling?

Hva er lederutvikling og hva består lederutviklingsbegrepet av? Jeg vil i dette kapitlet prøve å fylle begrepet **lederutvikling** med et innhold. Sentralt i dette kapitlet vil være AFFs egne definisjoner av hva lederutvikling er og da hentet fra ulike tidsperioder. Hensikten med dette er å se på hva AFF har ment at lederutvikling har vært over tid. Først vil jeg se på hva Rolf Waaler, AFFs «*grunnlegger*», har lagt i lederutvikling. Waaler (1952) observerte en mangel på administrativpsykologisk utdanning ved landets universitet og høyskoler som kunne kvalifisere til ledende arbeid. Den type arbeidsoppgaver en leder har kunne ikke dekkes gjennom den kvalifisering man fikk gjennom de fagspesifikke utdanninger. Waaler mente at «*et fellestiltak synes derfor naturlig...*»³, og dette fellestiltaket ble Solstrandprogrammet. Waaler mente derfor at lederutvikling var:

«Tilføring av kunnskaper om administrativ-psykologiske kunnskaper gjennom kurs, da oppgavene på et høyere leder-plan er overveiende av administrativ-psykologisk art. Psykologisk fordi lederen stadig arbeider sammen med grupper av andre mennesker som hver for seg er opptatt med sine spesielle problemer. Administrativt blir lederens arbeid fordi han (for å bruke Fayols inndeling) skal planlegge, organisere, lede ko-ordinere og kontrollere arbeidet» (Waaler 1952, s.198).

Tre andre sentrale medarbeidere ved AFF på 80- og 90-tallet har påpekt mer generelle sider ved lederutvikling. Reidulv Dyrkorn hevder at lederutvikling omhandler andre mer generelle elementer som «*... å utvide sin kunnskapsbase og tilegne seg nye ferdigheter på basis av hva man allerede behersker.*»⁴ Tom Colbjørnsen mener at lederutvikling «*... er å sette seg bedre i stand til å mestre de krav, muligheter og farer som lederrollen innebærer.*»⁵ Per Inge Strand (1996) sier følgende om lederutvikling:

«All seriøs lederutvikling har som mål å endre lederens atferd i organisasjonen. Det er lettere å tilegne seg kunnskap om f.eks. medarbeidersamtaler enn å få dette verktøyet til å bli skikkelig tatt i bruk og verdsatt i en organisasjon» (Strand 1996, s.44).

³ Waaler 1952, s.198.

⁴ Dyrkorn 1996, s.15.

⁵ Colbjørnsen 1996, s.11.

Kapittel 1: Innledning

Per Tronsmo (1996) mener det kan være fornuftig å skille mellom **ledelsesutvikling** og **lederutvikling** i defineringen av begrepet lederutvikling. Dette er i praksis to aktiviteter som understøtter hverandre og som også overlapper hverandre. Lederutvikling retter seg mot utvikling av lederne som personer i sine roller som ledere. Det fokuseres på elementer som kunnskapstilegnelse (lederopplæring), ferdighetstrening (ledertrening), holdningsbearbeidelse, emosjonell energi og handlingsmønstre.

«Lederutvikling er det vidtfavnende. Det omfatter både lederopplæring og ledertrening, men er noe mer fordi det søker å integrere læringen hos den enkelte person. I lederutvikling er det den enkelte leder som er i fokus, mer enn virksomheten» (Tronsmo 1996, s.192).

Den kjente ledelsesforfatteren Warren Bennis vektlegger et mer personlig element en de forannevnte fra AFF. Bennis sier at lederutvikling innebærer å utvikle seg som menneske (Bennis 1989). Det engelske begrepet for lederutvikling er «*management development*». Det finnes ulike definisjoner på hva dette begrepet inneholder på lik linje som det norske lederutvikling. Jeg har plukket ut to definisjoner på begrepet «*management development*» for å belyse den angloamerikanske definisjonen av begrepet.

“Training or other processes to increase managers’ knowledge and skills in order to improve performance in present jobs or prepare them for promotion. Increasingly tied to career planning and development (Cummings & Worley 1997, Glossary G-5).

Denne definisjonen vektlegger at lederutvikling er å øke lederes kunnskap og egenskaper for derigjennom å øke deres prestasjoner i arbeidet for å forberede dem på forfremmelser. Doohar & Marquis (1952) vektlegger hva lederutvikling må inneholde av faglig innhold for å kunne tilfredsstillende hver individuelle bedrift. De sier:

«To be effective, any plan must be «tailor-made», and the techniques employed must be adapted to the needs of the individual company. A complete and effective program, however, usually includes the following elements: Organization Planning, Program Targeting, Finding Out What Key Positions Require, Executive Appraisal, Making Replacements Inventories, Planning Programs from Individual Development, Providing New Blood for Executive Positions» (Doohar & Marquis 1952).

For å oppsummere de definisjoner som jeg har referert mener jeg at begrepet lederutvikling inneholder tre sentrale elementer; *tilføring av kunnskap,*

Kapittel 1: Innledning

personrettet aktivitet og strukturell ramme. Disse tre elementene går igjen mer eller mindre i alle mine refererte begrepsdefinisjoner av lederutvikling, der de vektlegges litt ulikt fra forfatter til forfatter. Disse tre elementene mener jeg danner begrepet lederutvikling.

1.3.1 Litteraturen om lederutvikling

Litteraturen som omhandler lederutvikling og lederutviklingsprogrammer er mangeslunken og variert. Fra seriøse fagbøker til kiosklitteratur, fra håndbøker til empiriske oversikter. Et søk i BIBSYS⁶ med ordet «*lederutvikling*» ga 529 treff i 1996 og et søk i 2007 ga 676 treff, mens et søk der ordet «*lederutvikling*» skal være i tittelen gir bare 125 treff. Hele 73 av treffene er fra 1990-tallet, mens det bare var 10 treff på 1970-tallet og 33 treff på 1980-tallet. Dette viser at litteraturen om lederutvikling er svært ny. De to eldste referansene er fra 1964 og 1968 og var bøker med titlene «*Lederutvikling i industrien : erfaringer og synspunkter: rapport fra en studiereise i USA*» av Øyvind Skard og «*Systematisk og effektiv lederutvikling en implisitt faktor for økt produktivitet*» av Thor Øyen. Mange av referansene på 1990-tallet var ulike evalueringsstudier av lederutviklingsprogrammer fra ulike sektorer i samfunnet som sykehus, helse- og sosialetater, skoler og barnehager. Andre referanser ga mer et inntrykk av å være «*kiosk- og flyplasslitteratur*» og var mer håndbøker og «*how-to*»-litteratur. Studier på lederutvikling i Norge har derfor stort sett dreid seg om evalueringsstudier av ulike lederutviklingsprogrammer og –kurs.

Litteratur som gir et oversiktsbilde av hele fagområdet lederutvikling eller lederutviklingsprogrammer var vanskelig å finne. En bok av Nancy McNulty (McNulty 1980) ga en oversikt over de lederutviklingsprogrammer som eksisterte på det tidspunktet boken ble skrevet, og denne boken gir et innblikk når lederutviklingsprogrammer startet opp og hvor i verden de startet først. Et tittelsøk med «*management development*» ga hele 48531 treff i BIBSYS, som viser at det finnes svært mye mer engelskspråklig litteratur på området enn norsk.

1.3.2 Historikk om lederutviklingsprogrammer

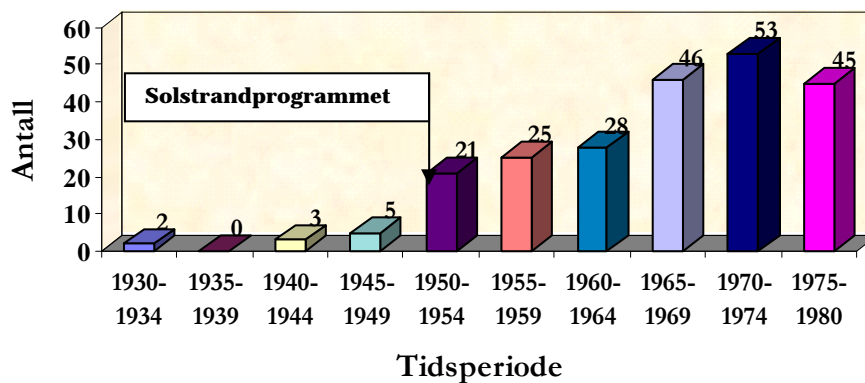
Det eldste lederutviklingsprogrammet som er kjent, startet opp i Paris i 1925 ved Chamber of Commerce etter at en studiegruppe hadde vært i USA og besøkt en av

⁶ Søkemotor for litteratur ved Universitetsbiblioteket i Tromsø; <http://www.ub.uit.no>

Kapittel 1: Innledning

handelsskolene der. De bestemte seg så for å starte opp noe liknende i Paris. Denne skolen, «*Centre de Perfectionnement dans l'Administration des Affaires*», er fortsatt en av de ledende skolene i Frankrike (McNulty 1980).

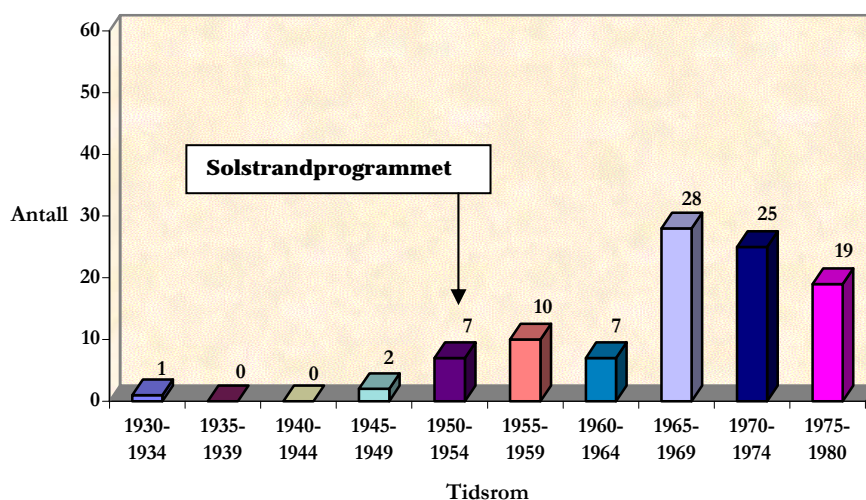
Figur 1: Oppstart av lederutviklingsprogrammer pr.1980 (Verden)



(Kilde: McNulty 1980)

Denne grafen viser når hovedtyngden av lederutviklingsprogrammer startet opp i verden generelt. Det første store «*rushet*» kom i perioden 1950–1954 hvor hele 21 programmer begynte, og i de neste 5 periodene økte tilgangen på nye lederutviklingsprogrammer. I perioden 1970-1974 ble det startet opp hele 53 nye lederutviklingsprogrammer, mens i den påfølgende perioden fra 1975-1980 tilkom det bare 45 nye programmer. Dette viser kanskje et marked som begynner å bli mettet. I verdenssammenheng var derfor Rolf Waaler svært tidlig ute med sin skisse til et lederutviklingsprogram i Norge. I opptellingen av starttidspunkt for lederutviklingsprogrammer var Solstrandprogrammet nummer 20 i rekken i verden totalt og nummer 7 i Europa. Mange av lederutviklingsprogrammene som begynte før Solstrandprogrammet startet opp i USA. Disse kom i tilknytning til de store universitetene som Harvard University, University of Chicago, Stanford University og Northwestern University (McNulty 1980).

Figur 2: Oppstart av lederutviklingsprogrammer pr.1980 (Europa)



(Kilde: McNulty 1980)

I Europa startet de fleste av lederutviklingsprogrammene fra 1965 og utover, mens man ser at svært få startet opp før 2.verdenskrig. Solstrandprogrammet startet opp i 1953 og var dermed et av de aller første i Europa. I Europa var det bare startet opp seks lederutviklingsprogrammer før man kom i gang ved AFF i Bergen. To av programmene var i Frankrike, et i England, et i Sveits, et i Nederland og et i Sverige. I årene etter Solstrandprogrammets oppstart kom det også lederutviklingsprogrammer i Danmark (1954), daværende Vest-Tyskland (1954), Spania (1957) og Finland (1958) (McNulty 1980).

I Europa, som i USA, var og er mange av lederutviklingsprogrammene tilknyttet store undervisnings- og forskningsinstitusjoner som universiteter og høyskoler. I England, som har desidert flest i Europa, er de fleste programmene tilknyttet universitetene og «*business schools*». Det første lederutviklingsprogrammet som ble startet utenfor Nord-Amerika og Europa var i Brasil i 1954 ved Sao Paulo Business School, mens man i Japan og Australia kom etter henholdsvis i 1955 ved Keio University og i 1956 ved University of Melbourne. Det første afrikanske landet som startet et lederutviklingsprogram var Kenya, der man ved Kenya Institute of Administration startet opp i 1961 (McNulty 1980).

Oppsummert ser vi at hovedtyngden av lederutviklingsprogrammene startet opp fra rundt 1950 og utover, og der flesteparten er i USA og England i tilknytning til universiteter og «*business schools*». Lederutviklingsprogrammer er derfor hovedsakelig et amerikansk og vesteuropeisk fenomen som etter hvert har spredt seg til andre deler av verden.

1.4 Oppgavens videre disposisjon

I neste kapittel vil jeg redegjøre for det teoretiske og metodiske rammeverket studien vil ligge innenfor. Dette rammeverket vil danne utgangspunktet for den senere oppsummering og konklusjoner på det empiriske materialet som vil bli presentert i oppgavens andre del. I studiens empiridel vil jeg først kort innlede med å fortelle om den utvikling som hadde skjedd i Norge og verden i årene fra århundreskiftet og frem til 1953, da Solstrandprogrammet starter opp. Videre vil jeg redegjøre for hvem Rolf Waaler var og til slutt litt om to andre lederutviklingsprogrammer som var viktige forbilder for Solstrandprogrammet. Disse tre innledningsdelene vil danne innfallsporten til kapitlets hoveddel som er en presentasjon av det empiriske materialet jeg har samlet inn. Til slutt vil jeg oppsummere og konkludere over de funn jeg har gjort.

Kapittel 2 Studiens rammeverk

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for studiens teoretiske og metodiske rammeverk som vil danne utgangspunktet for den videre oppsummeringen av det empiriske materialet. Den teoretiske rammen plasserer studien innenfor et organisasjonsteoretisk forskningsfelt, mens den metodiske rammen forklarer og begrunner de grenser for hvordan materialet er samlet inn og hvordan det er strukturert. Den teoretiske rammen inneholder tre teorier som på hver sin måte gir ulike forklaringer på utviklingen av innholdet i Solstrandprogrammet. Disse tre teoriene som jeg har valgt å kalle syklusteorien, avtrykkteorien og tidsspeilteorien vil bli gjennomgått senere i kapitlet. Alle tre teoriene er enkle og gir presise forventinger om funn, og derigjennom blir de lettere å bruke som utgangspunkt for senere oppsummering og konklusjoner av studiens funn. Teoriene vil fremstilles hver for seg med de begreper som jeg ser på som viktige for videre bruk i mitt svar på studiens spørsmål, og jeg vil forklare hvordan og hvorfor jeg har valgt å bruke teoriene på denne måten. Den metodiske rammen vil bestå av de metodiske valg jeg gjorde i forbindelse med innsamlingen av min empiri og videre hvordan jeg har valgt å strukturere og fremstille den.

I denne sammenhengen er det viktig å fremheve at teoretiske rammeverket gir en begrensning i tolkningsmulighetene siden rammeverket setter klare grenser for hva man kan ta med av teoretiske begreper. Samtidig setter det metodiske rammeverket en begrensning på hvilke data jeg får samlet inn, siden valget av forskningsmetode gir en viss type av empiri. Videre vil den metodiske struktureringen av empirien medføre at man kan gå glipp av viktig informasjon, som man kanskje ville fått frem ved å strukturere empirien på en annen måte. Senere i kapitlet vil jeg gå nærmere inn på mitt metodevalg og strukturering av empirien. Jeg vil der begrunne mine valg for å vise konsekvensene av de forskningsvalg jeg gjør.

2.1 Syklusteorien

Syklusteorien har sin bakgrunn i en empirisk studie gjort av Stephen R. Barley & Gideon Kunda i 1992, der grunntanken er at diskurser om ledelse har utviklet seg i bølger som har alternert mellom normative og rasjonelle diskurser. Empirien som denne teorien er bygger på er hentet fra USA, og strekker seg fra 1870 og frem til ca. 1990. Studiens hovedfunn viser at skiftene mellom rasjonelle og normative diskurser henger sammen med det fundamentale og kulturelle motsetningsforholdet i alle vestlige industrisamfunn; motsetningen mellom mekanisk og organisk solidaritet og mellom fellesskapet og individet. Timingen på hver nye bølge sammenfaller med sykluser med økonomisk ekspansjon og kontraksjon (Barley & Kunda 1992). Økonomisk ekspansjon og kontraksjon i bølger bygger på en studie gjort av Nikolai Dmitrievich Kondratieff (1935), hvor han studerte oppgang og nedgang i økonomien og fant at dynamikken i det økonomiske liv i de kapitalistiske landene følger et komplekst og syklisk mønster med bølger på cirka 50 år. Barley og Kunda har sammen med disse makroøkonomiske svingningene identifisert fem diskurser om ledelse som siden 1870-årene har vært toneangivende i amerikansk ledelse frem til i dag.

Tabell 1: Utvikling av ledelsesdiskurser 1870 - i dag

The Succession of Managerial Ideologies since 1870		
Ideology	Era of ascent	Tenor
Industrial betterment	1870-1900	Normative
Scientific management	1900-1923	Rational
Welfare capitalism/human relations	1923-1955	Normative
Systems rationalism	1955-1980	Rational
Organizational culture	1980-present	Normative

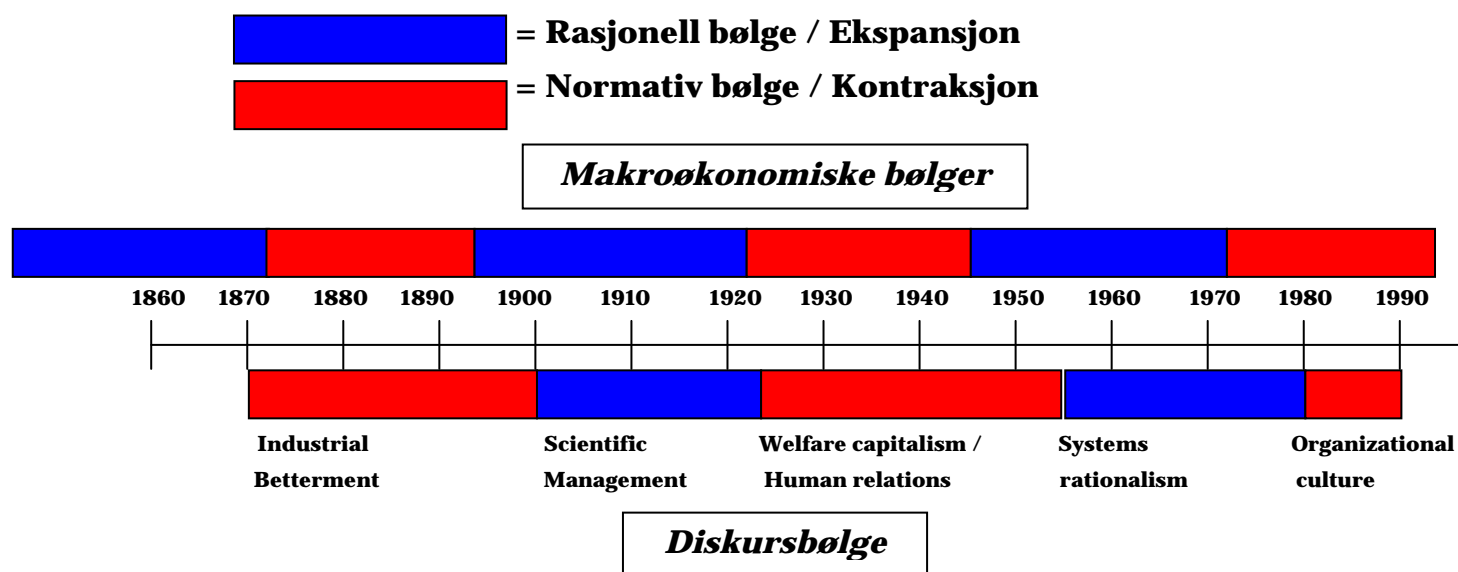
(Barley & Kunda 1992, s. 364)

Barley og Kunda mener det er vanskelig å tidfeste starten og slutten konkret for hver diskurs, men at tidspunktene som er satt gir et tilnærmet estimat på hvilken tidsperiode diskursen stod sterkest (Barley & Kunda 1992). Fra sent i det 19.århundre der man ønsket om å legitimere tvangslignende praksis og videre gjennom tidlig i det 20.århundre med fremveksten av masseproduksjonen, der utilitaristiske diskurser ble populære. Depresjonen var starten på den tredje fasen, og den stadig økende andelen av «*white-collar workers*» gjorde at bedriftsledere begynte å vektlegge normativ kontroll. De sier videre at disse diskursene aldri har

Kapittel 2: Studiens rammeverk

forsvunnet fra verken tenkning eller praksis, og istedenfor har imitasjoner og praksiser fra hver diskurs blitt gradvis institusjonalisert. Det synes da som om amerikansk ledelsesdiskurs har utviklet som gjennom etterfølgende bølger. Forholdet mellom diskurs og praksis er svært omstridt. Barley & Kunda mener selv at ledelsespraksis er, og har alltid vært, svært broket, men et misforhold mellom diskurs og praksis ikke forkaster en studie av selve diskursen. Studiens empiriske hovedfunn vises i følgende figur.

Figur 3: Korrespondanse mellom diskursbølger og økonomisk ekspansjon/kontraksjon



Eric Abrahamson (1997) har som en delvis kritikk av Barley & Kunda testet ut to hypoteser om fremveksten av de samme fem ledelsesdiskursene. De to hypotesene prøver på hver sin måte å forklare fremveksten av de fem ledelsesdiskursene som har dominert i USA siden 1880-årene. «*The Performance-gap*»-hypotesen forklarer populariteten til diskursene som lover å minske organisasjonens prestasjonsgap. «*The Pendulum*»-hypotesen sier at populariteten til diskursene har vært knyttet til oppturer og nedturen i makroøkonomiske svingninger årene. Pendelhypotesens indikasjoner er så og si identiske med de funn Barley & Kunda gjorde i sin studie. Men det er en del teoretiske og empiriske problemer knyttet til pendelhypotesen. På det teoretiske planet ser Abrahamson at «... *the pendulum thesis not clearly indicate whether or why the emergence of employee-management rhetorics should lead or lag the onset of long waves.*»⁷ På det empiriske planet mener Abrahamson at Barley & Kunda avviste

⁷ Abrahamson 1997, s.465.

Kapittel 2: Studiens rammeverk

prestasjonsgapshypotesen uten å foreta en klar, empirisk test. De har derfor sett bort fra at aktiviteten til arbeidstakerorganisasjoner kunne ha hatt påvirkning på populariteten til diskursene. I tillegg har Barley & Kunda ikke kontrollert for andre historiske hendelser som f.eks. krig og myndighetenes lovgivning, som andre forskere har vektlagt (Abrahamson 1997). En rasjonell diskurs kjennetegnes ved at den baserer seg på at arbeidsprosesser kan formaliseres og rasjonaliseres for å optimalisere produksjonen og belønningssystemene som sikrer gjenstridige arbeideres troskap til disse formelle prosessene. Ledelsens rolle i en rasjonell diskurs er å forme eller å omforme organisasjonens maskiner og systemer for å optimalisere produksjonsprosessene og for å belønne arbeidernes tiltro til slike prosesser. En normativ diskurs bygger på tanken om at arbeidsgiverne kan gjøre arbeiderne mer produktive ved å forme tankene deres og kapitalisere på arbeidernes følelser. Ledelsens rolle innenfor en normativ diskurs blir å møte arbeidernes behov og kanalisere den frislupne motivasjonsenergien gjennom en klar visjon og en sterk kultur (Abrahamson 1997). En iakttakelse som kan bli viktig å se på i forhold til denne teorien er om man kan se parallelle utviklingstrekk i Norge og i USA med tanke på ledelsesdiskurser. Innenfor bølgeteorien vil derfor endring kunne forklares i skift mellom rasjonelle og normative diskurser, og endringene i innholdet Solstrandprogrammet vil derfor være et resultat av skiftene i diskurser. Et skifte fra normative til rasjonelle diskurser vil derfor føre til at innholdet i Solstrandprogrammet vil få et mer rasjonelt preg, og motsatt ved et diskursskifte fra rasjonell til normativ diskurs.

2.1.1 Syklusteoriens forventninger til funn

Ut fra syklusteorien kan man forvente at innholdet i Solstrandprogrammet vil utvikle seg i henhold til de rasjonelle og normative diskursene som er rådende i hele tidsperioden fra 1953 – 1998. Ut fra de endringene i ledelsesdiskurser i figur 1 kan man forvente at innholdet i KiA, PLU og Solstrandprogrammet vil endre seg i henhold til svingninger mellom normative og rasjonelle diskurser. Det vil ikke nødvendigvis være et eksakt sammenfall mellom endringer i diskursene og endringene i Solstrandprogrammet, men innen 2-3 år etter diskursendringen kan man forvente en endring i Solstrandprogrammet.

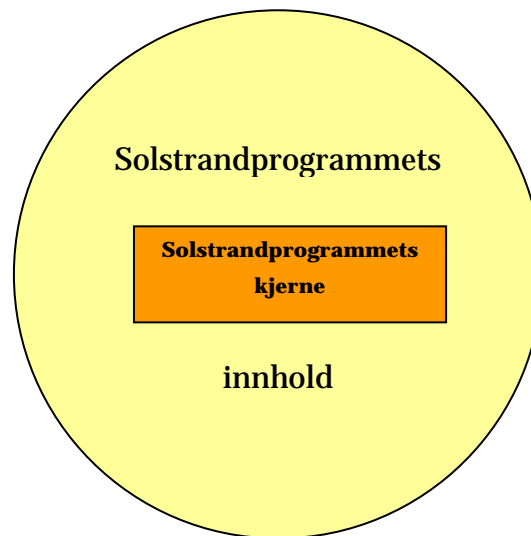
2.2 Avtrykkteorien

Avtrykkteorien er bygger på Arthur L. Stinchcombes artikkel «*Social Structure and Organizations*» (1965). I denne artikkelen diskuterer Stinchcombe forholdet mellom sosial struktur og organisasjonsformer, og videre hvordan sosiale strukturer påvirker og utformer organisasjoner. Stinchcombe fremhever at visse sosiale strukturer skaper visse former for organisasjoner og at disse organisasjonsformene dannes når de blir sosialt akseptable. Stinchcombe henter sin empiri fra fremveksten av ulike organisatoriske former i amerikansk forretningsliv USA på 18- og 1900-tallet. I sin studie fant han at spesielle strukturelle karakteristika ved en type organisasjoner er oppsiktsvekkende stabile (Stinchcombe 1965). Stinchcombe refererer også til en annen studie gjort av Rosovsky og Ohkawa fra 1961, der dataene er hentet fra japansk industri. I denne studien fant man også det samme som Stinchcombe refererer til i sin studie; en stabilitet i organisasjonsformer. Stinchcombe hevder at organisasjoner «*fødes*» når organisasjonsformene er sosialt mulige og organisasjonens mål kan nåes effektivt. Med Stinchcombes egne ord:

«Organizations which have purposes that can be efficiently reached with the social possible organizational forms tend to be founded during the period in which they become possible. Then, both because they can function effectively with those organizational forms, and because the forms tend to become institutionalized, the basic structure of the organization tends to remain relatively stable.» (Stinchcombe 1965, s.153)

Dette vil si at hvis en organisasjon får aksept i sine omgivelser for sine grunntanker og organisasjonelle løsninger, vil disse bli stabile over tid og det skal mye til for å endre denne basisen. Enkelt sagt vil det dannes en «*genetisk basis*» ved fødselen som institusjonaliseres, og derigjennom blir stabil. Avtrykkteoriens hovedtanke er derfor at en organisasjon bærer med seg noen grunnleggende elementer fra «*fødselen*» av, og at disse vil organisasjonen ha med seg så lenge den får aksept for disse i sine omgivelser. Endring av innholdet innenfor avtrykkteorien vil være mye mindre enn innenfor bølgeteorien. Endringer utenfor den genetiske basisen vil være uproblematisk å gjennomføre, mens endringer som rokker ved den genetiske basisen vil være verre å gjennomføre. Endringer vil også kunne skje når nye organisasjonsformer blir sosialt akseptable.

Figur 4: Avtrykksteorien



Avtrykksteorien anser derfor at kjernen i programmet som ligger ved oppstartstidspunktet vil være stabil gjennom hele tidsperioden. Dette vil den være uavhengig hvilken tidsperiode man befinner seg i og den eventuelle påvirkning Solstrandprogrammet opplever utenfra. Videre kan andre deler av innholdet i Solstrandprogrammet endres uten at kjernen berøres og endringene i innholdet kan skje uten at man kommer i konflikt med kjernen og som kunne ha skapt en motstand mot endring.

Kjernen i programmet innehar det målet programmet har og ivaretar derigjennom de institusjonaliserte elementene ved programmet.

2.2.1 Avtrykksteoriens forventninger til funn

I henhold til avtrykksteorien vil innholdet i KiA, PLU og Solstrandprogrammet være tilnærmet det samme, og at innholdet ved starten i 1953 vil være retningsgivende for innholdet fremover. Det ikke vil være store endringer i henhold til den genetiske basisen, men endringer som ikke berører basisen vil kunne skje. Etter denne teorien vil jeg derfor ha en forventning om ingen store eller radikale endringer i innholdet i Solstrandprogrammet i tidsperioden 1953 – 1998 og de eventuelle endringene som skjer vil skje uten de store konfliktene med kjernen i programmet.

2.3 Tidsspeilteorien

Organisasjoner utsettes stadig mer for omgivelsenes oppfatninger om hva god organisasjon og ledelse er; gjennom bransjeorganisasjoner, media, nettverk og lignende. Dette medfører at en organisasjon må ta stilling til ulike oppfatninger om god organisasjon og ledelse, men også konkrete verktøy og konsepter for organisasjon og ledelse. Jeg så derfor behovet for å bruke teori som kunne fange opp om Solstrandprogrammet lar seg påvirke av «*døgnfluene*»; i form av konsepter, ideer og verktøy innen organisasjon og ledelse. Teorien er derfor ikke ment å fange opp «*de lange linjer*», men mer hurtige og plutselige skift og endringer omgivelsene kan være en pådriver for. Et begrep som mote, mener jeg, kan derfor være illustrerende på hva som vil ligge innenfor denne teorien, og da i forståelsen av noe som fascinerer og som har noe kortvarig over seg. Motebegrepet kan også inneholde et element som et fenomen som organisasjonene «*bare må ha*» for å følge med i tiden. Den store forskjellen mellom denne teorien og de to foregående er teoriens tidsperspektiv. Mens de andre to synes å ha et lengre tidsmessig perspektiv på endring, har denne teorien et ganske kortsiktig syn på endring. Med dette mener jeg at de andre to teoriene har en større fokus på mer langtvirkende, og kanskje dyptgripende, endringer enn tidsspeilteorien.

Flere forskere har sett på denne sammenhengen mellom organisasjonen og dens omgivelser, og spesielt innen ny-institusjonell organisasjonsforskning finner man mange interessante studier. En observasjon som er sentral er at organisasjoner søker å oppnå legitimitet i sine omgivelser gjennom å tilpasse seg omgivelsenes oppfatninger (Meyer og Rowan 1991). En annen observasjon er at organisasjoner søker å være moteriktig (Røvik 1998). Av disse årsakene er at en organisasjon hele tiden vil prøve å se på hva omgivelsene anser for å være tidsriktige ideer og «*riktige*» meninger om organisasjon og ledelse, og at organisasjonene vil være tidsriktige for å være legitime overfor sine omgivelser.

Abrahamson (1991, 1996) har også sett på begrepet moter brukt på organisasjons- og ledelsesfeltet. Abrahamson hevder at begrepet moter kan brukes som analysebegrep på mye mer enn estetikk. Abrahamson mener videre at organisasjons- og ledelsesmoter spres gjennom «*motesentre*» som fungerer som fyrtårn i spredningsprosessen. Et poeng som Abrahamson nevner, og som kan bli interessant om er tilfelle, er at motesentrene reproduserer ideene som slår an, omformulerer dem og sender ideene ut på markedet igjen til lederne. «*Gammel*

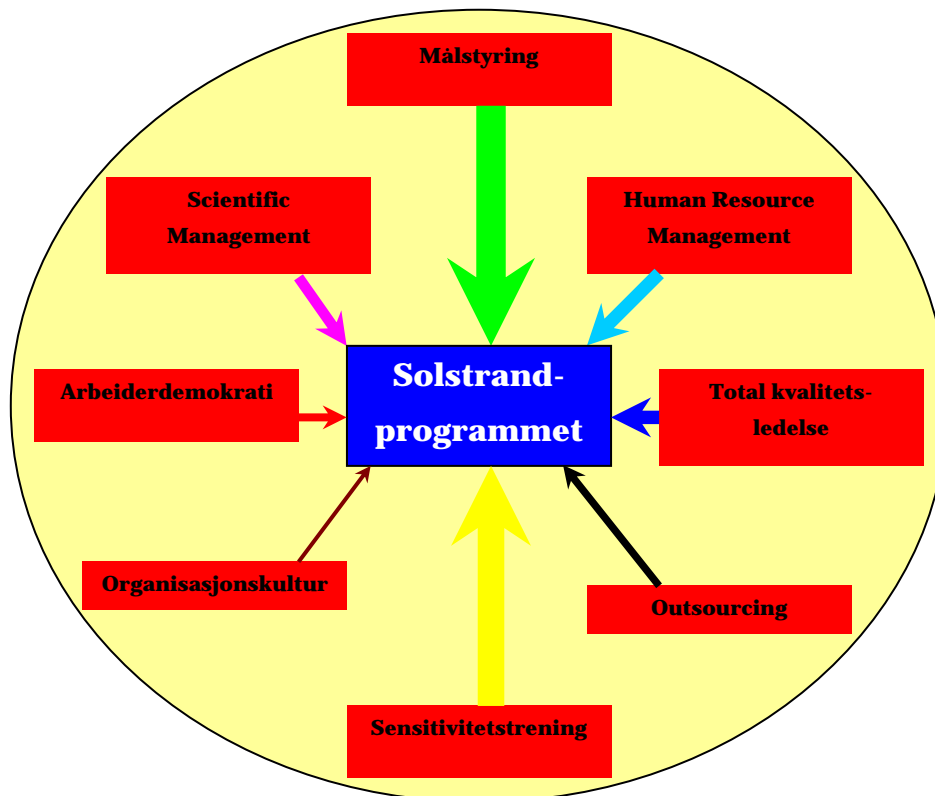
Kapittel 2: Studiens rammeverk

vin på nye flasker» er et ordtak som kanskje passer godt til dette poenget. Så gjenstår det å se om Solstrandprogrammet er «lett» påvirkelig overfor stadige endringer i organisasjons- og ledelsesmoter i omgivelsene.

Det jeg ser på som det viktigste i denne teorien er hvor stor påvirkningskraft omgivelsene kan ha på en organisasjon og hvordan en organisasjon endrer seg på grunnlag av oppfatninger i omgivelsene. Et annet fenomen som kan bli interessant å se på, er om populære amerikanske ledelsesteorier blir tatt opp i programmet og blir like populære i Norge.

Tidsspeilteorien kan enkelt skisseres slik:

Figur 5: Tidsspeilteorien



Denne figuren er kun ment som en illustrasjon på hvordan omgivelsene treffer en organisasjon i fra flere hold og med ulik tyngde og kraft. Omgivelsene vil derfor ha ulik betydning for organisasjonen og vil derfor også ha ulik gjennomslagskraft med sine oppfatninger om god organisasjon og ledelse. Derfor har pilene i figuren ulik form og farge.

2.3.1 Tidsspeilteoriens forventninger til funn

I henhold til tidsspeilteorien kan man forvente at innholdet i Solstrandprogrammet vil være mer påvirket av omgivelsenes oppfatninger og

Kapittel 2: Studiens rammeverk

forventninger om hva god organisasjon og ledelse er. Solstrandprogrammet vil også kunne forventes å være en formidler og moteskaper av hva som regnes for god organisasjon og ledelse fra utlandet til deltakerne ved Solstrandprogrammet. Endringene innenfor denne teorien vil både komme og forsvinne hurtigere. Innholdet i Solstrandprogrammet vil kunne forventes å speile sin samtid når det gjelder omgivelsenes oppfatninger om god organisasjon og ledelse.

Jeg vil også ha en forventning at tidsspeilteorien vil kunne forklare at omgivelsenes oppfatninger taes fort opp i Solstrandprogrammet når det er populært, og taes fort ut av Solstrandprogrammet når oppfatningene endres og blir «*upopulære*».

2.4 Studiens empiriske uttrykk

Solstrandprogrammets innhold er studiens empiriske forskningsobjekt og denne vil kunne uttrykke seg på flere måter i den innsamlede datamengden. Etter å ha lest gjennom empirien så jeg at jeg satt igjen med to klare elementer som stod fram som de distinkte karakteristikene ved empirien som inneholdt mest informasjon om hva innholdet i Solstrandprogrammet var. Det var nesten ingen andre elementer i empirien jeg kunne se som ville inneholde den informasjonen jeg trengte. Jeg har derfor valgt å la Solstrandprogrammets innhold bli uttrykt gjennom to empiriske uttrykk; oppgaver og litteraturreferanser.

Oppgavene som har vært brukt i programmet gir et meget godt innblikk i programmets innhold; hvilke deler av ledergjerningen som har vært viktig i forskjellige tidsrom, hvilke sider ved organisasjonen som det fokuseres på, hvordan forholdet til omgivelsene bør være osv.

Det empiriske uttrykket «**Oppgaver**» vil jeg definere:

«De oppgavene som programmet benytter i undervisningssituasjonen. Oppgavene kan ha karakter av rene spørsmål, drøftingsoppgaver, temaer til diskusjon, øvelser som deltakerne gjennomfører, rollespill m.m.»

Litteraturreferansene som brukes i programmet følger de oppgavene som programmet bruker. Litteraturreferansene gir deltakerne en innføring, ytterligere fordypning, en videreføring etc. i både teoretiske og praktiske kunnskaper på de ulike feltene som Solstrandprogrammet har omfattet fra år til år.

Det empiriske uttrykket «**Litteraturreferanser**» vil jeg definere:

«Den litteratur som Solstrandprogrammet benytter i undervisningssituasjonen og som anbefales lest til de forskjellige oppgaver i programmet. Litteraturen er bøker, artikler, stensiler og annet skriftlig materiale.»

Slik jeg ser det er de uttrykkene «**Oppgaver**» og «**Litteraturreferanser**» som gir mest informasjon og det mest korrekte bildet av Solstrandprogrammet over tid, og derfor velger jeg å bruke disse.

2.5 Metodisk tilnærming

Dette kapitlet gir en oversikt over hvordan jeg fikk tilgang til de kildene jeg brukte som datamaterialet i oppgaven, det forskningsmessige utgangspunkt jeg hadde og de metodene jeg har brukt for å samle inn, strukturere og oppsummere mine data. Jeg vil også begrunne de metodiske valgene jeg har gjort før jeg begynte og justeringene underveis i prosessen.

2.5.1 Tilgang til case og kildenes beskaffenhet

Gjennom min far kom jeg i kontakt med Henning Lampe-Olsen som jobbet ved Administrativt forskningsfond, og som ordnet kontakt med daværende programdirektør for Solstrandprogrammet, Atle Jordahl. Jordahl har hele tiden vært min kontaktperson ved AFF og ordnet det slik at jeg kunne komme og tilbringe tid ved AFF, samt at han ordnet tilgang for meg til arkiver o.l. Jeg var tre perioder, én uke av gangen, hos AFF hvor jeg samlet inn grunnlagsmaterialet jeg mente jeg behøvde til oppgaven. Her fikk jeg full tilgang til AFFs arkiv over Solstrandprogrammet, og fikk kopiere de dokumenter jeg selv mente jeg trengte.

Årsmøtereferatene var i begynnelsen svært sparsommelige når det gjelder opplysninger om Solstrandprogrammet, men etter hvert ble innholdet i årsmøtereferatene mer og mer omfattende. Årsmøtereferatene inneholder etter hvert mer informasjon om andre ting innenfor AFFs virksomhet enn kun Solstrandprogrammet, som for eksempel om de ansattes virksomhet utenfor AFF, som for eksempel foredrag de holdt og deltakelse på kurs.

Årsberetningene for AFF øker sterkt både i omfang og innhold gjennom hele perioden. Spesielt gjelder dette fra 1960 og utover da AFFs virksomhet øker utover bare KiA. Den første årsberetningen for 1953 er på kun 4 sider, mens årsberetningen for 1965 er den første med innholdsfortegnelse og er på hele 12 sider. Videre fremover blir årsberetningene mer omfattende og etter hvert publisert på en profesjonell måte og omfattet veldig mye mer informasjon enn om selve Solstrandprogrammet.

Undervisningsmaterialet var omfattende for alle årene og da med rikt beskrevne oppgaver, hvordan disse skulle løses og hvordan løsningsforslagene skulle fremlegges. Sammen med alle oppgavene var det lister over de litteraturreferansene som ble anbefalt brukt til løsning av de ulike oppgavene og som litteratur til fordypning i de emnene oppgavene omhandlet. Litteraturlistene

Kapittel 2: Studiens rammeverk

var alt fra ½ til 3 sider og bestod av artikler, bøker og egenprodusert materiale fra de ansatte ved AFF.

2.5.2 Forskningsmessig utgangspunkt

Mitt utgangspunkt har vært den induktive tilnærmingen i den forstand at jeg fant et interessant empirisk forskningsobjekt (Solstrandprogrammet) og gjennom forskningsobjektet ville jeg prøve å si noe om man ved hjelp av ulike teoretiske tilnærminger kan forklare endringer over tid i det faglige innholdet i forskningsobjektet.

2.5.3 Innsamling og sortering av data

Innsamlingen av data foregikk ved AFFs lokaler og i deres arkiver. Jeg tok tre turer fra Tromsø til Bergen for å få med meg alt datamaterialet. I arkivene var det data som danner all den empirien studien har som basis. Datamaterialet var kun i skriftlig form og var sortert og arkivert kronologisk. Jeg var derfor nødt til å kopiere de dokumentene jeg trengte og det var et enormt antall, men det var den eneste muligheten jeg hadde for å ta med meg empirien. Det var umulig for meg av økonomiske og tidsmessige hensyn å lese gjennom all empirien ved AFF, da det var snakk om flere tusen sider med dokumenter. Dokumentene ble derfor kopiert og sortert på det året de var fra og lagt i plastmapper slik at data kunne organiseres, oppsummeres og konkluderes kronologisk.

Arkivet til AFF var veldig bra i den forstand at undervisningsmaterialet var sortert etter årstall og sto samlet i permer og arkivmapper. Dette gjorde det lett å finne frem til de data jeg hadde behov for. Dessverre var det huller i arkivet der svært mange dokumenter manglet for enkelte år, slik at jeg ikke fikk samlet inn identiske data fra alle årene. For å kompensere disse hullene i mine data har jeg måttet bruke en del sekundærdata i form av rapporter og artikler som er skrevet om de årstallene jeg mangler fullstendige data om.

2.5.4 Strukturering av empirien

Selve struktureringen av data har vært gjort ren kvantitativ da jeg hadde behov for å få en oversikt over den store mengden med data. Jeg har talt opp mengden av de ulike oppgavene og litteraturreferansene innenfor hver kategori. De videre oppsummeringer og konklusjoner av dataene er bygget på denne struktureringen.

Kapittel 2: Studiens rammeverk

Mitt forskningsprosjekt har jeg valgt å gjøre til et kvalitativt forskningsprosjekt, fordi jeg ønsket å ha stor nærhet til min undersøkelsesenhet og der mitt hovedmål er å gjengi så korrekt som mulig de endringer som programmet har vært igjennom siden starten i 1953. For å veie opp for den nærheten man som forsker vil få med sin undersøkelsesenhet, nevner Holme & Solvang (1993) at før man starter opp denne typen forskningsprosjekter bør man ha lest andres forskningsrapporter der lignende tilnæringsmåter er brukt. Før jeg startet opp med mitt prosjekt leste jeg det jeg kom over av som var skrevet om Solstrandprogrammet - bøker, rapporter, avisartikler osv.

Min studie er en casestudie da jeg studerer et enkelttilfelle av flere mulige kandidater innenfor samme feltet. Innfallsvinkelen har derfor vært å studere et enkelttilfelle av alle de aktuelle lederutviklingsprogrammene som eksisterer og har eksistert. Robert K. Yin har definert en casestudie følgende:

«A case study is an empirical inquiry that: investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used» (Yin 2003, s.13).

Hellevik (1993) har listet opp seks sentrale normer for hvordan man bør gå fram for å prøve å besvare spørsmål innen samfunnsvitenskapen. Disse er:

- 1. Overensstemmelse med virkeligheten som det høyeste sannhetskriterium**
- 2. Systematisk utvelging av data**
- 3. Mest mulig nøyaktig bruk av data**
- 4. En anstrenger seg for å avkrefte egne forhåndsopfatninger**
- 5. Presentasjon av resultatene som tillater kontroll, etterprøving og kritikk**
- 6. En forsøker å gjøre forskningsvirksomheten kumulativ**

Disse normene må sees på som rettesnorer i forskningen og kan selvsagt etterleves 100 prosent, men de er mål man som forsker bør strekke seg etter.

Mine valg målt opp mot Helleviks normer har resultert i at jeg har forsøkt å bruke så mye primære kilder så mye som mulig og jeg har prøvd mitt ytterste å få tak i alt tilgjengelig arkivmateriale ved AFF om Solstrandprogrammet. Jeg har videre prøvd å gjengi den teksten som opprinnelig møtte deltakerne i form av oppgaver og litteraturreferanser. Lederutvikling verken visste jeg eller kunne jeg noe om fra før, så jeg hadde ingen forutbestemt oppfatning om hva dette var eller hva som

Kapittel 2: Studiens rammeverk

ventet meg. Jeg møtte AFF og Solstrandprogrammet med en stor porsjon ydmykhet og denne ydmykheten har stadig blitt større jo mer jeg har lært og lest om begge. Resultatene fra studien er forsøkt presentert slik at enhver i etterkant kan kontrollere sitater og andre oppfatninger fra materialet. Jeg har valgt å bruke mye direktesitater fra originaltekst som min metode for å sikre at data og resultater kan kontrolleres, etterprøves og kritiseres. Feilene som ligger i dette er kun min tolkning av tekstene. Feltet som jeg har studert, lederutviklingsprogrammer, har ikke vært et omfattende studiefelt fra før, og jeg har derfor ikke hatt muligheten til å stå på skuldrene til kjemper i like stor grad som på andre forskningsfelt. Det har vært få eller ingen studier av samme type og karakter med et lignende fokus før Sæter gjorde sin hovedoppgave i 1999. Denne oppgaven har vært et godt referansemateriale for meg og er vel den studien som ligner mest på min.

Fra et vitenskapsteoretisk ståsted kan forskningsprosjekter starte på to måter. Den ene måten er det Berg (1995) kaller en «*theory-before-research*»-modell. Denne tilnæringsmåten kalles deduksjon og vil si at man avleder konkrete empiriske konsekvenser av en generell teori (Østerud m.fl. 1997). Den andre måten er det Berg kaller en «*research-before-theory*» modell, som sier at forskning må forekomme før teori kan utvikles. Dette synet støttes av Robert Merton, som sier følgende:

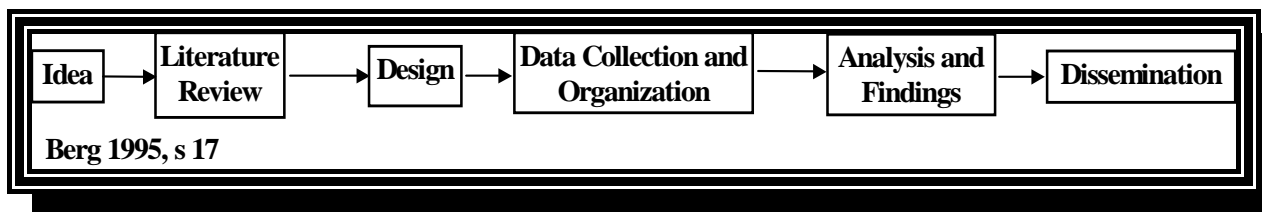
«It is my central thesis that empirical research goes far beyond the passive role of verifying and testing theory; it does more than confirm or refute hypotheses. Research plays an active role: it performs at least four major functions, which help shape development of theory. It initiates, it reformulates, it deflects, and it clarifies theory.» (Merton [1968], s. 103 i Berg 1995, s.15 & 16).

Denne tilnæringsmåten kalles en induktiv forskningstilnærming. Denne tilnærmingen kjennetegnes ved at forskeren uten klare forhåndsoppfatninger leter i et empirisk materiale etter interessante funn (Østerud m.fl. 1997). Selv støtter jeg Mertons syn på hvordan et forskningsprosjekt starter opp, og det var slik jeg tenkte da jeg så for meg mitt eget forskningsprosjekt. Min forskning har vært preget av at det empirisk interessante kom først i tid, enn hvordan jeg hadde tenkt å belyse, oppsummere og konkludere empirien på. Flesteparten av forskningsprosjekter ligger vel et sted midt i mellom de to ytterpunktene som rendyrket induksjon og deduksjon vil være.

Kapittel 2: Studiens rammeverk

Som et supplement til Hellevik bruker jeg Berg (1995) som har en modell for hvordan han ser for seg forskningsprosessen, og som omfatter begge modellene han skisserte tidligere. Berg begynner med en ide som gjennom lesing av tilgjengelig litteratur om ideen/temaet, gir grunnlag for en design av et forskningsopplegg. Videre vil man som forsker samle inn data man har behov for og organisere disse. Innsamlingen og organiseringen av data leder videre til en analyse av datamaterialet og funn man finner, og til slutt vil analysen samt funnene ende ut i rapport som spres videre (Berg 1995).

Figur 6: Bruce Bergs modell over forskningsprosessen



Bergs modell er et fornuftig utgangspunkt for å se på den prosess man som forsker er igjennom fra ideen unnfanges til man leverer den ferdige forskningsrapporten. Denne modellen kan brukes som et bakteppe for å redegjøre for de delene av prosessen man er innom, og begrunne de veivalgene man har gjort.

Hellevik (1993) lister her opp syv punkter han mener forskningsprosessen består av. I praksis vil ikke skillene mellom de syv punktene være så skarpe, og rekkefølgen kan også være forskjellig.

- 1. Valg og utforming av problemstillingen**
- 2. Utvelging av enheter og variabler som skal undersøkes**
- 3. Innsamling av data**
- 4. Behandling av data**
- 5. Analyse av data**
- 6. Tolking av resultatene av analysen**
- 7. Utarbeiding av forskningsrapporten**

Helleviks punkter avviker litt fra Bergs modell, men de inneholder stort sett de samme elementene. Holdt sammen gir Hellevik og Berg de viktigste fasene i forskningsprosessen.

Kapittel 3 Empiri

Empirien i denne oppgaven er svært omfattende og detaljert og den dekker en tidsperiode på hele 45 år. Empirien består hovedsakelig av skriftlig materiale innhentet fra AFF i Bergen. Begrunnelsen for at jeg bare har et skriftlig empiritilfang er at flere av de som jeg gjerne kunne ha tenkt å intervju, ikke er blant oss lengre, deriblant tre av hovedpersonene i Solstrandprogrammets historie, Rolf Waaler, Rolf Jangård og Arne Walle. Jeg kunne selvfølgelig ha intervjuet noen dagens ansatte og tidligere deltakere om deres syn på Solstrandprogrammets innhold og utvikling, men da ville jeg ha fått deres personlige tolkning, og kanskje ikke en «nøytral» oppfatning som jeg selv som forsker søker å gi. En annen begrunnelse for å ha et rent skriftlig empiritilfang, er at jeg kommer helt til primærkildene i det faginnhold som deltakerne har fått presentert fra år til år. Jeg ser på det som særdeles viktig at jeg som forsker har tilgang til de primære kildene ved mitt forskningsobjekt, fordi det gir en større nærhet til de data enn hva jeg kunne ha fått gjennom intervjuer og andres oppfatninger av det samme materialet.

Selve det empiriske arkivmaterialet omfatter følgende skriftlig materiale:

- 1. Årsberetninger for AFF for årene 1953 t.o.m. 1998.**
- 2. Programmer som er sendt ut til potensielle deltakere.**
- 3. Referater fra årsmøter ved AFF for 1953 t.o.m. 1992.**
- 4. Alt tilgjengelig kursmateriell i samme periode, dvs. oppgaver og den litteratur som tilhører de enkelte oppgavene.**
- 5. Annet materiale som jeg fant interessant å samle inn for å belyse min case, som f.eks. foredrag av eksterne personer osv, avisartikler om Solstrandprogrammet osv.**

Jeg har også brukt en del sekundære kilder, som primært omhandlet AFF og fondets virksomhet. AFFs egne årbøker fra 1996, 1997 og 1998, redigert av Tom Colbjørnsen, har gitt nyttige innsikter i hvordan AFF har jobbet og jobber med Solstrandprogrammet. Arne Walles bok «*Utviklingstema*» som ble gitt ut ved AFFs 30-års jubileum og Finn R. Jørstads bøker «*For bedre ledelse*» og «*Femti år mellom fag og marked*» som kom ut i forbindelse med 40- og 50-årsjubilene, har også gitt veldig nyttige innsikter om AFF og Solstrandprogrammet.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Empirien er inndelt kronologisk i tiår, der periodene er 1953–59, 1960–69, 1970–79, 1980–89 og 1990–98. Jeg har valgt å se hvert tiår hver for seg, fordi jeg vil se på hva som er tidstypisk og viktigst på 50-tallet, 60-tallet, osv. Sæter (1999) har i sin oppgave delt Solstrandprogrammet inn i tre sentrale perioder; fra starten i 1953 til 1970, fra 1971 til 1983 og fra 1984 og fram til i dag. Disse periodene henger også sammen med de navneendringene programmet har hatt siden starten. Rønning (2002) har inndelt Solstrandprogrammets utvikling i fem hovedfaser som han mener beskriver utviklingen. Fasene er *Pionerfasen* (1950-1960), *Ekspérimentfasen* (1960-1975), *Markedsorienteringsfasen* (1975-1990), *Individfasen* (1990-1998) og *Integrasjonsfasen* (1998-). Både Sæters og Rønnings inndeling er basert på empiriske studier av Solstrandprogrammet og skillene er gjort etter at studiene er gjennomført. Dette er en del av grunnen til at jeg har valgt å dele inn empirien i tiår, samt at jeg ville ha en mest mulig nøytral vinkling på datamaterialet under strukturering, oppsummering og konkludering.

Dette materialet skal videre presenteres, oppsummeres og konkluderes innenfor den teoretiske og metodiske rammen som er lagt i de foregående kapitler. Ut av materialet har jeg valgt å isolere to sentrale elementer, nemlig oppgaver og litteraturreferanser. Disse to elementene har jeg valgt til å være det empiriske uttrykket for innholdet i Solstrandprogrammet. Empirien deles inn først i 11 ulike kategorier, så senere i de tre teoretiske kategoriene fra studiens rammeverk jeg presenterte i foregående kapittel. Meningen med å først plassere empirien i 11 ulike kategorier er å få frem hvilket fokus man har hatt i de ulike periodene i Solstrandprogrammet.

Kategoriene som oppgavene og litteraturreferansene fordeles på bygger på Røviks studie av Posten og Televerkets personalavdelinger (Røvik 1998). I tillegg har jeg lagt til noen flere kategorier enn hva Røvik har brukt i sin studie. Dette gjorde jeg fordi jeg ville at mine kategorier skulle fange opp flere aspekter ved materialet enn det Røviks 6 kategorier ville ha gjort. Jeg har ikke delt opp hovedgruppene mine i undergrupper slik Røvik har gjort med sine, da jeg ikke så dette som formålstjenelig med min studie. De 11 kategoriene jeg bruker er listet opp i Boks 1:

Boks 1: Empiriens kategorier

- 1. Ledelse:** Ledelsesoppgaver er ideer og normer for hvordan ledere bør utforme sin rolle og i forhold til ansatte og i forhold til aktører og grupper i omgivelsene. Også hvordan lederen bør eller skal utføre sitt daglige arbeid i bedriften.
- 2. Organisasjonsstruktur:** Med organisasjonsstruktur menes oppgaver som foreslår hvordan organisasjonens formelle struktur bør eller må se ut.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

3. Organisasjonens sosiale system og kultur: De oppgaver som hører inn under denne kategorien har som fellesnevner at de ønsker å forandre og forbedre uformelle normer i hele eller deler av organisasjonen.

4. Personaladministrasjon/-ledelse og medbestemmelse: Ideer og oppskrifter for hvordan organisasjonen bør forholde seg til den enkelte medarbeider

5. Forhold til omgivelsene: Hvordan bedriften skal forholde seg til alle typer av omgivelser som bedriften har en jevn kontakt med. Eksempler kan være arbeidstakerorganisasjoner, bransjeorganisasjoner, staten som lovgiver, myndighetenes økonomiske politikk, økonomisk utvikling i Europa osv.

6. Prosesser og prosedyrer: Oppgaver som gjennomgår eller foreslår ulike prosedyrer, prosesser og rutiner som kan innføres i bedriften.

7. Økonomiske oppgaver: Oppgaver som omhandler de økonomiske systemene i bedriften, dvs. regnskap, investeringer, finansiering, budsjettering osv.

8. Juridiske oppgaver: Oppgaver som omhandler juridiske sider ved bedriften, som f.eks. prislover, markedsføringslover, tariffavtaler o.l.

9. Organisasjons- og personalutvikling: Oppgaver som retter seg inn mot utvikling av organisasjonens deler eller organisasjonen som helhet. Også oppgaver som går på utvikling av personalets kompetanse hører inn her

10. Generelle samfunnsorienterte oppgaver: Oppgaver som retter seg mot generelle samfunnsmessige spørsmål i innland og utland

11. Annet: Oppgaver som ikke faller naturlig inn under noen av de foregående.

Kategoriene er ment å vise hvilket tema oppgavene/litteraturreferansene ligger innenfor. Noen av oppgavene var mangfoldige i tema og svært detaljerte i utforming, slik at de gjerne kunne plasseres i flere av kategoriene. Dette ble bl.a. løst ved å lese oppgaveteksten nøye flere ganger, og deretter å prøve å danne et inntrykk av hvilket budskap oppgaven var ment å gi deltakerne. Etter denne grundige gjennomlesningen gjorde jeg så et valg for å kunne plassere oppgavene i rett kategori. De oppgavene som oftest er benyttet i programmet vil bli gjennomgått nærmere for å gå litt dypere inn i selve innholdet i oppgavene. Disse vil bli presentert med sitater fra oppgavetekstene og en bredere innholdsmessig framstilling for å gi et bredere og dypere bilde av hva oppgavene inneholder.

Opgavene vil også bli vurdert ut ifra om innholdet har et rasjonelt eller et normativt innhold. Oppgaver som både har et rasjonelt og et normativt innhold eller intet bestemt innhold, vil bli plassert i en «*nøytral*» kategori. Denne klassifiseringen av oppgaver vil jeg bruke i oppsummeringen og konklusjonen av empirien, og jeg vil derfor ikke bruke denne i de ordinære empirikapitlene.

Det vil være nærmest praktisk umulig å klassifisere all den litteratur som Solstrandprogrammet bruker på samme måte som med oppgavene. Det ville kreve en viss gjennomlesning av mye av litteraturen og anses ikke å være overkommelige i min levetid. Noe av litteraturen av allment kjent fra tidligere og noen forfattere vil være lettere å kategorisere i en eller annen retning. Det vil også være lettere å klassifisere oppgaver som nøytrale enn litteraturreferansene.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Men først vil jeg gi et innblikk i hva som har skjedd av betydning i tiårene før KiA starter opp. Dette fordi det danner mye av den bakgrunn og historie som ligger til grunn for dannelsen av AFF og Solstrandprogrammet. Videre vil jeg si litt om Rolf Waaler, Solstrandprogrammets «far» og deretter Solstrandprogrammets strukturelle forbilder, nemlig de to lederutviklingsprogrammene Waaler besøkte før han startet opp.

Som et lite bakteppe når det gjelder litteraturreferanser har jeg brukt en artikkel av Bedeian og Wren (2001) som inneholder en oversikt over de 25 mest innflytelsesrike ledelsesbøkene i det 21. århundre. Dette for å ha et utgangspunkt over den litteratur som er kjent og, ikke minst populær, innenfor organisasjon- og ledelsesfeltet. Bedeian og Wren sier at denne listen gir "... *a compelling basis for understanding the heritage from which we will build our common future.*"⁸ Dette er en liste over bøker som er utvalgt gjennom lesing og utvelgelse, og er utelukkende gjort fra akademisk hold. En liste utvalgt av ledere ville kanskje se annerledes ut.

Jeg vil derfor først liste opp de litteraturreferansene som man i dag regner som klassiske og banebrytende før Solstrandprogrammet starter opp. Jeg vil innenfor hvert tiår liste opp klassisk organisasjons- og ledelseslitteratur for å ha et utgangspunkt for sammenligning med Solstrandprogrammets litteraturreferanser. Jeg vil også liste opp annen organisasjons- og ledelseslitteratur der jeg ser det som viktig, og da tenker jeg spesielt på norske litteraturreferanser.

⁸ Bedeian & Wren (2001), s.221.

3.1 «I begynnelsen var ordet...»

Så langt hadde jeg ikke tenkt å trekke tilbake historien, men et sted i historien må man jo tross alt begynne. Jeg vil først skissere den historiske bakgrunnen som leder ut til den tidsperioden KiA starter opp i, og da starte ved århundreskiftet. Siden vil jeg fortelle litt om Rolf Waalers bakgrunn før han begynner med KiA i 1953. Så vil jeg gi et innblikk i to lederutviklingskurs Waaler besøkte før han startet KiA, for å vise hvor Waaler hentet inspirasjon, arbeidsmetoder og programmets struktur fra.

Haldor Byrkjeflot har satt norsk ledelse i et historisk perspektiv og nevner de viktigste bakgrunnsfaktorer for den ledelsestenkning og ledelsespraksiser som finnes i dag. Byrkjeflot nevner Haugianismen, embetsmannstradisjonen, faglig ledelse, samarbeidstradisjonen, Kenning-ledelse, profesjonell ledelse og den kommunikative og tydelige lederen. I Norge i dag lever det mange ledelsesidealer side om side og mange av våre tradisjonelle og sentrale elementer i den norske ledertradisjonen utfordres (Byrkjeflot 2002). Disse ulike faktorene fra hver sine tidsepoker har nok satt sitt distinkte preg på hvordan ledelse har vært utøvd og utøves i Norge og jeg er helt sikker på at jeg vil finne spor av disse i innholdet i Solstrandprogrammet.

Tiårene før oppstarten av AFF var preget av mange og store endringer i det norske samfunnet. Fra å være et bondesamfunn var Norge på tur inn i en industrialisering slik man hadde sett i resten av Europa og USA på 1800-tallet. Verden hadde opplevd to verdenskriger og man hadde opplevd store politiske og sosiale omveltninger med Norges selvstendighet i 1905, innføringen av allmenn stemmerett i Norge i 1913, revolusjonen i Russland i 1917, krakket på Wall Street i 1929 og de harde 30-åra med stor arbeidsløshet og mye sosial nød. Norske bedrifter hadde siden 1920- og 30-tallet vært gjennom en rasjonaliseringsbølge som hadde start i USA og resten av Vest-Europa. I årene før 1.verdenskrig var flere og flere norske bedriftsledere blitt oppmerksom på de resultater som Taylor kunne vise til av produktivitetsforbedringer, og det holdes en rekke foredrag om Taylor og hans arbeider (Hellern 1963). I 1911 kom Frederick Taylors klassiske bok "*Scientific Management*" ut og hans arbeid i den amerikanske stålindustrien ble banebrytende også i Norge. Bernhard Hellern nevner spesielt et organ som ble et viktig vindu inn i rasjonaliseringens historie i Norge på denne tiden, Norges Industriforbunds eget tidsskrift, *Norges Industri*. De behov og problemer som

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

industrien sto overfor ble behørig diskutert i tidsskriftet av både fagfolk og akademikere. Et foredrag som Hellern nevner spesielt er det som ble holdt av dr. Rudolf Roesler, en diplomingeniør fra München, i Oslo i februar 1920. Her ble Taylors praktiske teorier skissert for norske bedriftsledere. Hellern nevner at Norge tok en litt egen vei videre i rasjonaliseringens tidsalder og sier videre at:

“Det som er gjort i norsk industri i årene fra 1920 til i dag adskiller seg ikke i de grunnleggende prinsipper, men nok i utbyggingen av de metoder og hjelpemidler som den produksjonstekniske utviklingen har ført frem til (Hellern 1963, s.21).

Det første skrittet som norsk industri tok i forbindelse med møte med Frederick Taylors *“Scientific Management”*, var opprettelsen av Industriforbundets Standardiseringsutvalg som kom i november 1920. Videre utover 1920-tallet ble det startet flere institutter, og da gjerne mellom industrien i Norge og de allerede eksisterende undervisningsinstitusjoner. I oktober 1927 blir det slått et viktig slag for rasjonell bedriftsledelse i Norges Industriforbund. Her bestemmes det at man skal søke etter ingeniører som var villige til å gå inn for rasjonaliseringssaken. Dette munner ut i stiftelsen av IRAS som skulle drives som et vanlig konsulentkontor (Hellern 1963). De fem første årene i IRAS virksomhet ble det arbeidet med to vesentlige oppgaver, nemlig regnskapsrasjonalisering og bedriftsorganisasjon. I 1933 ble det opprettet en teknisk avdeling som fikk i hovedoppgave å drive med produksjonsteknisk rasjonalisering, og da bl.a. med tidsstudier og planlegging og kontroll av produksjon. Fra 1933 til 1940 var IRAS alene i Norge som konsulenter i produksjonsteknisk rasjonalisering. I 1938 ble Polyteknisk Forenings Rasjonaliseringsgruppe opprettet, og dette ble en forening for utveksling av erfaringer og kunnskap om rasjonalisering mellom de faggruppene som hadde rasjonalisering som sitt fagfelt (Hellern 1963). Frem mot utbruddet og under av 2.verdenskrig kom det ut flere bøker som skulle prege etterkrigstidens utforming av arbeidslivet. Forfattere som Chester I. Barnard, Fritz Roethlisberger & William J. Dixon, Elton Mayo og Herbert Simon skulle komme til prege både den akademiske og den praktiske utviklingen innenfor organisasjon og ledelse.

Det ledelsesidealet man hadde i Norge før 2.verdenskrig var sterkt preget av den faglige ledelsen som hadde sine røtter i Haugianismen og laugstradisjonene i Norge. Ledelsen bygget på overført kompetanse og ikke på utdanning eller kurs i ledelse. Denne ledelsesforståelsen ble stående sterkt i årene etter 2.verdenskrig og

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

at det mest fremtredende trekket var at den faglig dyktigste skulle være leder (Byrkjeflot 2002).

Hellern nevner at det ikke var lett å innføre rasjonaliseringstiltak i årene før 1940 i norsk bedriftsliv. Dette på grunn av den mistillit arbeiderne hadde til bedriftsledelsens formål med rasjonaliseringen. I 1940 kom LO med en innstilling om rasjonalisering, der den sa at fagorganisasjonene ikke kan motarbeide rasjonalisering i seg selv eller legge hindringer for den. Siden rasjonalisering fører til en økning i produksjonsmengden, danner den derfor en av forutsetningene for en høyning av den alminnelige levestandard (Hellern 1963). I årene etter 2.verdenskrig ble rasjonaliseringen knyttet sterkt opp mot gjenoppbyggingen av landet. Hellern fikk derfor en forespørsel fra NRK om å utarbeide en foredragsserie om rasjonalisering på radio. Disse foredragene kom på radio på høsten 1945. Videre etter krigen ble det startet opp flere og flere institusjoner og foreninger som "*kjempet*" for rasjonaliseringens sak. I 1946 ble «*Den Norske Nasjonalkomité for Rasjonell Organisasjon*» stiftet med flere store bransje- og fagorganisasjoner som deltakere, som f.eks. Norges Industriforbund, Norsk Arbeidsgiverforening og Norges Handelsstands Forbund (Hellern 1963). Og i 1948 ble det nedsatt en Sentralkomité for økt arbeidseffektivitet. Denne komiteen hadde som oppgave å skape økt forståelse for betydningen av større produksjonsinnsats med særlig tilknytning til gjenreisningen av landet (NPI 1963).

I 1952 satte LO i gang med en omfattende kursvirksomhet innenfor den nye produktivitetsideologien. Programmet, som fikk navnet "*Training Within Industry*", var delvis finansiert med amerikanske midler og delvis med LOs egne. På de neste 10 årene ble det arrangert over 4000 kurs innenfor dette programmet, som ifølge NPIs egen tiårsrapport, hadde endret arbeidernes holdninger til rasjonalisering og produktivitetsfremmende aktiviteter (Slagstad 1998). En annen viktig institusjon som sto for produktivitetsfremmende tiltak ble NPI. I 1953 besluttet Stortinget å opprette denne selvstendige stiftelsen med det formål å fremme produktiviteten i industri, håndverk og omsetning til beste for forbrukerne, arbeidstakerne og eierne. Dette skjedde innenfor rammen av *OEEC, Organisasjonen for Europeisk Økonomisk samarbeid*, en forlengelse av den amerikanske Marshallhjelpen.

På samme tid foregikk det en stor debatt om pris- og rasjonaliseringsloven som var fremmet for Stortinget og denne skapte mye uenighet og diskusjoner mellom LO og NAF. Dette lovforslaget endte ut i

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Perioden fra 1.verdenskrig og frem til begynnelsen av 1950-årene er bedriftslivet og samfunnet tydelig preget av en sterk dragning mot effektivisering og rasjonalisering, og ofte i et konfliktfylt møte mellom arbeidstakere og arbeidsgivere. 1930-åra med et høyt konfliktnivå var nok sterkt medvirkende til LOs skepsis til rasjonalisering som løsningen på arbeidsløshet og bedriftenes dårlige tider. LOs støtte til rasjonalisering som et middel for økt velstand og økonomisk vekst, gjorde sitt til at konfliktnivået ble dempet etter krigen. Også avtalen mellom LO og NAF om rådgivende produksjonsutvalg var nok med på å dempe konfliktnivået i arbeidslivet. Arbeiderpartiets regjeringsposisjon og flertall i Stortinget frem til midten av 1950-tallet gjorde også sitt til at rasjonalisering ble et viktig middel i gjenoppbyggingen av Norge (Jørstad 2002).

3.1.1 Opprettelsen av Administrativt Forskningsfond

Opprettelsen av AFF var starten for Solstrandprogrammet tilbake i 1952, og hadde sitt utspring i "*Norsk Studiegruppe for Administrative spørsmål*" der 10 større norske bedrifter deltok. Det var i et møte i denne studiegruppen i januar 1952 at Rolf Waaler la frem sine tanker om kursvirksomhet og opplæring av ledere. Deltakerne i gruppen støttet Waalers idé og gikk inn med startkapital for AFF på til sammen 850.000 kroner (Jørstad 1992, 2002). Viktigheten ved også å ha med offentlig administrasjon og virksomhet ble allerede tatt opp på første møte i rådet ved AFF, selv om hovedtyngden av deltakerne ville være fra det private næringsliv⁹. Fondet fikk et styre med fire medlemmer, der to ble oppnevnt av de som hadde donert midler til oppstarten, ett oppnevnt av NHOs råd og den siste var lederen ved Institutt for Arbeidspsykologi og Personalforvaltning. Syv store næringsorganisasjoner, Norsk Arbeidsgiverforening, Norges Industriforbund, Norges Håndverkerforbund, Norges Handelsstands Forbund, Norges Rederiforbund, Den Norske Bankforening og Den Norske Forsikringsforening ble representert i AFFs råd. I tillegg fikk NHH tre representanter i rådet (Jørstad 2002). To stabsmedlemmer ble engasjert i AFF for oppstarten av KiA, siviløkonom Rolf Johan Hage og cand.psychol. Rolf Jangård. Jangård ble senere leder ved AFF da Waaler ble rektor ved NHH i 1958. Sammen skapte de det første KiA og samarbeidet om de påfølgende programmene (Jørstad 1992). Viktigheten av å plassere kursvirksomheten i AFF var sentral for Waaler, og han sa følgende om akkurat dette:

⁹ Rådsmøtereferat 14.april 1953, s.2.

Det er opprettet et norsk Administrativt forskningsfond, fordi kursvirksomheten neppe kan bli hva den bør være om den ikke støtter seg på en forskningsvirksomhet. Det er meningen at fondets midler skal brukes til forskning og at driften av kursene bør være selv bærende (Waalder 1952, s.202.).

3.1.2 Rolf Waaler og hans bakgrunn

Rolf Waaler var utdannet som sivilingeniør fra NTH i 1920 og han startet sin yrkesaktive karriere i Norges Statsbaner og jobbet her frem til midten av 30-tallet. I samme periode studerte han også psykologi, organisasjon og administrasjon (Jørstad 1992). I 1936 ble han ansatt ved Teknologisk Institutt for å lede en nyopprettet avdeling for arbeidsledelse, den første i sitt slag i Norge. Her jobbet han frem til han i 1939 ble tilsatt som direktør ved Oslo Fag- og Forskoler, fra 1946 yrkesskoledirektør. I 1950 ble Institutt for Arbeidspsykologi og Personalforvaltning opprettet ved NHH i Bergen, og Waaler ble kalt til å lede dette instituttet, og han fikk et personlig professorat som ble opprettet for ham (Jørstad 1992).

I 1948 reiste Waaler på en studiereise til USA hvor han besøkte Harvard Business Schools for å se på deres lederopplæringsmetoder i programmet "*Advanced Management Program*". Han avla også et besøk ved Henley i England for å studere deres program. Waaler gjentok besøket ved begge programmene i 1950, rett etter han ble utnevnt til professor ved NHH. De ideene og tankene han fikk gjennom oppholdene brakte han med seg tilbake til Norge og NHH. Waaler ga ut 2 bøker som er omtalt som pionerarbeid innen dette fagområdet i Norge. Den første kom i 1935 og het "*Personalforvaltning i industri og handel*" (Waalder 1935a) og i 1945 kom den andre ved navn "*Mennesket og bedriften*" (Waalder 1945). Waaler skrev også en artikkel i 1935 om psykologiske faktorer i innflytelse (Waalder 1935b). Og han skrev artikler etter krigen om problemstillingene mellom mennesker og rasjonalisering (Waalder 1948). Waaler fremhever i sin artikkel at universitets- og høyskolestudiene i liten utstrekning gir en administrativ-psykologisk utdanning som kan sies å kvalifisere for ledende arbeid. Derfor så han en mulighet til å gi et utdanningstilbud til ledere i høyere posisjoner (Waalder 1952).

Waalder la vekt på metoder som ikke var så kjent i Norge på denne tiden. Mye av ideene hentet han fra Harvard og Henley, men uten å kopiere ideene fullstendig. AFFs KiA ble mer en hybrid av de beste metodene fra begge kursene. Som Waaler selv sier det:

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

“Helt å kopiere arbeidsmåten ved en av institusjonene har vi ikke funnet hensiktsmessig. En kombinasjon av må kunne være slik at en kan dra nytte av fordelene, uten at arbeidsmetoden blir for stereotyp” (Waalder 1952, s.24 i Walle 1982b).

Dette bekreftes også av E. Wight Bakke i hans evalueringsrapport fra 1957, hvor han sier:

“The closest counterparts of this Norwegian course are the Henley Administrative Staff College in England and the Harvard Advanced Management Course in the United States, but it has distinctive features of its own which justify describing it as one of the few outstanding examples of this type of executive development programs in the world” (Wight Bakke 1957, s.9).

Waalder hadde identifisert fire hovedområder som han så på som viktige når det gjaldt innholdet i KiA. Disse fire hovedområdene var omfattende og formulert slik:

Boks 2: Programmets fire hovedområder

A: BEDRIFTEN, NÆRINGSLIVET OG SAMFUNNET.

Utviklingen i næringslivet, teknisk, økonomisk og sosialt de siste 100 år. Bedriftens oppgaver og mål. Forholdet til offentlige organer, til bransjeorganisasjoner, til kunder, leverandører og allmennheten. Forholdet til fagforeningene. Industriell lovgivning.

B: BEDRIFTENS ADMINISTRATIVE OPPBYGNING OG ARBEIDSMÅTE.

Administrativ struktur. Tekniske og organisatoriske hjelpemidler (organisasjonsplaner, arbeidsanalyse, arbeidsstudier, arbeidsforenkling, arbeidsbeskrivelse, arbeidsvurdering, ytelsesvurdering). Organisasjonsformer og hjelpemidler (konsulenter, stabsspesialister, assistenter, sekretærer).

C: BEDRIFTENS ØKONOMISKE OG FINANSIELLE PROBLEMER.

Økonomisk planlegging og budsjettering. Finansiering. Likviditet. Beskatning. Kostnadskontroll. Salg og omsetning. Lønn og lønnsystemer.

D: BEDRIFTENS PSYKOLOGISKE OG SOSIALE PROBLEMER.

Rekruttering på et lavere og høyere plan. Opplærings- og kvalifiseringsspørsmål. Menneskelige samarbeidsproblemer (mellom ledere og fagforeninger, tillitsmennene, samarbeidsutvalg). Kommunikasjoner. Analyse av løsning av menneskelige konfliktsituasjoner. (Waalder 1952, s.198–199).

3.1.3 Solstrandprogrammets forbilder

Her vil jeg si litt om de to andre lederutviklingsprogrammene Waaler var å besøke før han startet opp med KiA i 1953. De to kursene var Harvard Business Schools “*Advanced Management Program*” og Administrative Staff College “*General Management Course*”. Dette fordi disse to programmene som Waaler besøkte inneholdt mange av de sentrale elementene som man senere finner igjen i KiA. En kort gjennomgang av disse vil gi et bedre grunnlag for å forstå hvorfor KiA ble seende ut slik det ble på starttidspunktet. Her vil jeg bruke tre artikler som er skrevet av personer som deltok på kursene på slutten av 1940-tallet og begynnelsen av 1950-tallet. Kjell B. Langballe (1952) og Emil Werring Martens (1949) ved Henley, og Olav Skogen (1951) ved Harvard Business School. Skogen var også første direktør ved Norsk Produktivitetsinstitutt.¹⁰

3.1.3.1 The Administrative Staff College’ «General Management Course»

Martens og Langballe legger stor vekt på stagnasjonsproblemet og “*The Complexity of Life*” som ledere føler og oppdager etter å ha vært i en jobb i noen år. De kunnskaper man hadde etter endt utdanning er ikke lenger “*up-to-date*”, og de trengs derfor og oppfriskes og fornyes (Martens 1949). Man får en følelse av å trenge nye impulser for å kunne ivareta den viktigste oppgaven man har som leder, nemlig som initiativtaker på det administrative område. Den stadig økende kompleksiteten, de skiftende omgivelser og de mange spesialister som jobber i en bedrift i dag, gjør at man som leder med en “*enkel*” fagutdanning verken har kunnskap eller erfaring nok til skille det vesentlige fra det uvesentlige (Langballe 1952). Det kreves at ledelsen må få anledning til å sette seg inn i de forskjellige, administrative problemene og se hele problemet i sammenheng. Dette er det The Administrative Staff College tre måneders kurs søkte å gi sine deltakere forståelsen av (Langballe 1952). Administrative Staff Colleges kurs er beregnet på folk som har, eller skal overta en høyere administrativ stilling i en organisasjon av ulik art. Det kreves ingen spesiell utdanning for å bli opptatt som student. Det viktigste er at den enkelte student bringer en rik og variert praktisk erfaring med seg (Martens 1949). Dette gjør at gjennomsnittsalderen ligger mellom 38 og 39 år. Målet med dette 3 måneders kurset er først og fremst å bibringe hver enkelt students økte kunnskaper på det administrative området. Gjennom hverandres erfaringer med

¹⁰ Amdam og Yttri (1998).

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

ulike administrative problemer og økt innsikt i andres hverdag, vil studentene ha lettere for å samarbeide og ha en økt forståelse og respekt for hverandres arbeid (Martens 1949). Den studiemetoden som kurset er bygget opp rundt er det Martens kaller “*studiegruppemetoden*” eller “*diskusjons-gruppemetoden*”. Dette vil si at studentene deles opp i et antall grupper som blir sammensatt av personer med ulik bakgrunn og erfaringsgrunnlag. Hver studiegruppe får forelagt seg ulike administrasjonsproblemer, først av relativ elementær art og siden med en stadig høyere vanskelighetsgrad (Martens 1949). Martens fremhever studiegruppens viktighet i læringsprosessen, fordi han mener at de diskusjoner som gruppen har og som leder frem til rapporten, er svært fruktbare og det er «... *derfor i studiegruppene den vesentlige kunnskapsserverelsen skjer.*»¹¹ Det viktigste elementet som er hentet fra lederutviklingsprogrammet ved Henley og over til KiA er studiegruppen som hovedarena for læring og for formidling av kunnskap.

3.1.3.2 Harvard Business Schools «Advanced Management Program»

Programmet, heretter benevnt som AMP, startet opp i 1943 og hadde som primært siktemål å styrke den generelle forståelsen av ledelse ved å utvide horisonten, raffinering av kompetanse og kunnskap og styrking av kompetansen i langtidsplanlegging. Siden kurset var orientert mot et generelt syn på ledelse så fokuserte kurset på utførelse, etterprøving av forutsetninger, utfordring av begrensinger, testing av begreper og tillitsbygging (McNulty 1980). Skogen nevner i sin artikkel at det ble lagt stor vekt på å holde utvalget av deltakere på et høyt eksekutivt nivå som mulig. Dette gjør at gjennomsnittsalderen er på 43–44 år og gjennomsnittlig administrativ erfaring er på 15–20 år. Gjennomsnittsalderen er veldig lik den Solstrandprogrammet selv har hatt og har på sine kurs (Skogen 1951). Programmet gikk over 13 uker delt opp i to perioder, én på fem uker og én på syv uker. Pensumet på programmet var fordelt på seks hovedområder;

- 1. Administrative Policy (Administrativ politikk)**
- 2. Administrative Practices (Administrativ praksis)**
- 3. Business and the American Society (Næringslivet og det amerikanske samfunn)**
- 4. Cost and Financial Administration (Regnskapsvesen og finanser)**
- 5. Marketing Management (Markedsøkonomi)**

¹¹ Martens 1949, s.283

6. Problems in Labor Relations (Forholdet mellom bedrift og arbeidere)

Man kan her se en del likheter mellom de områder AMP hadde i sitt program og de fire områdene Waaler vektla i Solstrandprogrammet. Undervisningsmåten på AMP, sier Skogen, er radikalt forskjellig fra hva man var vant til i Norge på samme tid. I AMP er den såkalte "*case study*" -metoden gjennomført i sin helhet. Den består som kjent i studium og drøfting av konkrete problemer hentet fra det praktiske liv. Mange av casene krever et grundig forhåndsstudium av de faktiske opplysningene som gies, særlig i faget "*Business Policy*" (Skogen 1951). Selv om behandlingen av reelle cases utgjør den alt vesentlige del av programmet, blir det også anvist så meget lesning av faglitteratur at det meste må leses etter avsluttet kurs. De elementene som sterkest er dratt med fra dette kurset og over til KiA, er først og fremst casemetoden. Bruken av case i KiA er veldig tydelig som vi senere skal se.

3.2 Årene fra 1953–1959

13.april 1953 startet 37 deltakere på Solstrand Fjordhotell på det første KiA. Kurset hadde to sesjoner, fem uker på våren og seks uker på høsten. Leder for det første kurset var professor Rolf Waaler, og med seg hadde han siviløkonom Rolf Johan Hage og cand.psychol. Rolf Jangård (Jørstad 1992, 2002). De sistnevnte var gruppelederne og ble fast ansatt ved AFF. To til ble ansatt i kursperiodene; siviløkonom Jacob Riisøen og cand.oceon. Tor Skåre. Med dette var utgangspunktet skapt for det første Kurs i Administrasjon (KiA).

1953 Kurs i Administrasjons 1.år

KiA i 1953 var oppdelt i to sesjoner; en på våren og en på høsten. Vårsesjonen i 1953 hadde tre hoveddeler som oppgavene var rettet inn mot. Den ene delen av oppgavene var rettet mot økonomiske problemer, den andre mot problemer i personalforvaltningen og den tredje mot organisatoriske problemer i bedriften.¹² Høstsesjonen var litt løsere lagt opp der deltakerne kunne velge hvilke spesialoppgaver de ville jobbe med. Spesialoppgavene dette året var "*Planlegging av produksjonen og kontroll av produksjonsprogrammet*", "*Kontororganisasjon*", "*Salgsorganisasjon og salgsproblemer*", "*Norske eksportproblemer*" og "*Personalorganisasjon*". Foruten oppgavene ble det også diskutert en hel rekke case. Denne metoden var ny som undervisningsform i Norge på denne tiden. Deltakerne ble presentert for casene som "*... beskrivelser av konkrete konflikter av organisatorisk eller menneskelig art*"¹³. Noen ganger ble også casene gjennomgått og rekonstruert ved hjelp av situasjonsspill, "*roleplaying*", der deltakerne fikk overta og gjennomføre bestemte roller i konfliktsituasjonene. Oppgavene hadde også en todelt arbeidsform, der den ene delen bestod i at gruppene laget sin løsning på oppgavens spørsmål, og der man senere i et plenumsmøte diskuterte de løsninger gruppene hadde kommet fram til og hvilke uenigheter man hadde.¹⁴ Andre oppgaver hadde også bedriftsbesøk lagt

¹² Kursmaterieell 1953.

¹³ Kursmaterieell 1953.

¹⁴ Oppgave 0. Sammenligning av former for administrativ oppbygging/Oppgave 0. Plenumsmøte, 1953.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

inn som en viktig del av oppgaven, som for eksempel i oppgaven ”*Ledelsen og den ansatte*” der man besøkte tre bedrifter.¹⁵

Felles for alle oppgavene var at gruppene skulle levere inn en rapport for hver oppgave der gruppen skulle ”... *legge frem sine konklusjoner og gjøre rede for de begrunnelser og overveielser disse bygger på*”.¹⁶ Disse rapportene ble så lagt frem i de plenumsmøtene alle deltakerne var med på slutten av dagen. Med hver oppgave ble det fra AFFs side lagt ved en liste over litteratur som deltakerne kunne benytte i sitt arbeid med oppgavene, og bestod av bøker og artikler. Det var også henvist hvilke sider i bøkene som var til særlig hjelp i oppgavene.¹⁷ Litteraturen var hovedsakelig angloamerikansk med innslag av både norske, svenske og danske forfattere som Sune Carlson, Knut Jorem, Henri Fayol, Ralph C. Davis og L. Urwick.¹⁸ AFF hadde i tillegg skaffet seg et stort bibliotek bestående av både bøker og ulike tidsskrifter, brosjyrer og kataloger fra både inn- og utland som stod til rådighet for deltakerne.¹⁹

Programmet hadde i 1953 også oppgaver rettet mot de utfordringer en leder står overfor internt i en organisasjon. Disse oppgavene var rekruttering, opplæring og arbeiderens holdninger til eget arbeid i ”*Ledelsen og den ansatte*”, delegering av myndighet og kontroll i ”*Delegering av myndighet og ansvar*” og forholdet mellom arbeidslederen og innføringen av spesialister i ”*Arbeidslederens oppgaver og myndighetsområde*”.²⁰ Videre hadde programmet en del av oppgavene rettet mot bedriften og dens omgivelser, og hvordan bedriften skulle forholde seg til omgivelsene i oppgavene ”*Bedriftens forhold til næringsorganisasjonene*”, ”*Publikumskontakt (Public Relations)*” og ”*Bedriftens forhold til staten og dens økonomiske politikk*”.²¹ Noen oppgaver i 1953 var også svært detaljerte og konkrete om hvilke områder som var viktige. Oppgavene ”*Kontororganisasjon*” for analyser av fremgangsmåten ved postbehandling og arkiver og trening i analyseteknikken ved kontorrasjonalisering²², og ”*Planlegging av produksjon og*

¹⁵ Timetabell Oppgave 2.0 – Ledelsen og den ansatte, 1953.

¹⁶ Oppgave 2.1 – Kommunikasjon og kontaktforhold i bedriften, s.2, 1953.

¹⁷ Oppgave 0, Litteraturhenvisninger, 1953.

¹⁸ Oppgave 0, Litteraturhenvisninger, 1953.

¹⁹ Årsberetning 1953, s.4.

²⁰ Kursmateriell 1953.

²¹ Kursmateriell 1953.

²² Kursmateriell 1953.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

kontroll av produksjonsprogrammet” med elementer som utarbeiding av en rasjonell produksjonsplan og en kvantitativ kontroll av produksjonsprogrammet, viser hvor detaljert enkelte oppgaver var.

En spesialoppgave i 1953 var oppgaven ”*Analyse av arbeidsdagen*” som skulle være en oppgave deltakerne skulle gjennomføre mellom vår- og høstsesjonen som en kartlegging av egen arbeidssituasjon. Oppgaven skulle ”... tjene som hjelpemiddel for den enkelte til om mulig å oppnå en bedre planlegging av ens arbeid”²³. Oppgaven er ganske typisk for den type av undersøkelser som ble foretatt av arbeid på denne tiden, med skjemaer der alle registreringer skulle føres og der de ulike arbeidsoppgavene var kategorisert. I startåret 1953 var det totalt 22 oppgaver.

I programmet i 1953 var det 130 ulike litteraturreferanser som var brukt i undervisningsmaterialet. I årsberetningen for 1953 het det at ”*Kurset utviklet seg i overensstemmelse med våre forhåpninger, og det ble – bortsett fra noen få mindre korreksjoner – gjennomført etter de planer som man på forhånd var blitt trukket opp*”²⁴. Kurset var blitt annonsert og brosjyrer var blitt sendt ut før jul i 1952, og man hadde ved oppstart et tilstrekkelig antall deltakere. Under kurset ble det gjennomgått hele 36 case og 21 diskusjonsoppgaver innenfor programmets fire områder. Bruken av case er derfor svært sterk allerede fra starten av.

KiA i 1953 startet med en bred pensel og omfattet mange disipliner; økonomi, psykologi, jus og samfunnsvitenskap. Mye av programmet var rettet mot deltakernes tilegnelse av kunnskap på de ulike områdene gjennom case som gruppene skulle løse i gruppearbeid.

1954

Det ble i 1954 forhandlet mellom Rolf Waaler og direktør Hartvig Nissen i Rasjonaliseringsdirektoratet om deltakere fra sentraladministrasjonen i Staten. Denne avtalen gikk ut på at hvis staten finansierte en amanuensisstilling ved Instituttet for arbeidspsykologi og personalforvaltning, ville de få 3-4 faste plasser på KiA.²⁵ Videre ble det diskutert på rådsmøtet om man skulle ”... *drive en større*

²³ Kursmaterieell 1953.

²⁴ Årsberetning for AFF, 1953, s.3.

²⁵ Rådsmøtereferat 23.mars 1954, s.2.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

public relations virksomhet og reklame for kursene blant næringslivets menn".²⁶ Og siden nyttår 1954 hadde man sendt ut cirka 1500 brosjyrer om KiA for 1954, samt at både Waaler og de andre i staben hadde holdt en rekke foredrag om kursvirksomheten. I programbrosjyren for KiA 1954 vektla AFF at programmet skulle *"... sikte på å støtte det arbeid som bedriftene på egen hånd gjør for å utdanne og utvikle sine ledere"*.²⁷ Det vektlegges også det sterke presset bedriftsledere har i forbindelse med at *"... arbeid og oppgaver blir stadig mer mangeartet og vanskelig"*.²⁸ Arbeidsmetodene ved programmet fikk en sentral plass i programbrosjyren der man fortalte at *"Voksne mennesker lærer mer av å arbeide med problemer enn ved å lese og høre om dem. Vanlige skolemetoder blir derfor unngått"*²⁹, og *"Konkrete administrative spørsmål vil bli diskutert på grunnlag av casemetoden"*³⁰, samt at *"Casemetoden blir kombinert med situasjonsspill (role-playing), hvor den aktuelle situasjon blir spillet ut av kursets deltakere"*.³¹ Til å hjelpe seg fikk deltakerne tilgang til moderne hjelpemidler som diktafoner og annet nødvendig kontorteknisk utstyr, samt tilgang til et håndbibliotek med passende litteratur for de forskjellige arbeidsoppgavene.³²

Kurset bestod også av foredrag og forelesninger av både besøkende personer fra industri og næringsliv, samt andre fagfolk som programmet hadde invitert til å belyse særlige sider. Blant annet hadde rektor ved Harvard Graduate School of Business Administration, John B. Fox, og direktør i den svenske arbeidsgiverforeningen, Erik Bengtsson, besøkt programmet.³³ Allerede før nyttår 1954 hadde AFF sendt ca. 1500 brosjyrer om kurset i 1954.³⁴ Programmet i 1954 ble gjennomført i store trekk som det foregående kurset, selv om det ble lagt mer vekt på øvelse i møte- og diskusjonsledelse, samt egne øvelser i forhandlingsteknikk.³⁵ Like mange case ble brukt i 1954 som i 1953, men ikke like mange diskusjonsoppgaver. I 1954 kom det til 7 nye oppgaver som deltakerne stod

²⁶ Rådsmøtoreferat 23.mars 1954, s.3

²⁷ Programbrosjyre Kurs i Administrasjon 1954.

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.

³² Ibid.

³³ Årsberetning 1953, s.4.

³⁴ Rådsmøtoreferat 14.april 1953, s.2.

³⁵ Årsberetning 1954, s.3.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

overfor i programmet, der flesteparten var av rent bedriftsøkonomisk karakter som for eksempel ”*Finansiering*”, ”*Bedriftens årsregnskaper*” og ”*Budsjettering*”. I 1954 kom det til hele 136 nye litteraturreferanser, slik at totalantallet litteraturreferanser var kommet opp i 241.

1955

Ved kurset i 1955 var gruppelederne Rolf Waaler, siviløkonom Per Antonsen, amanuensis Rolf Jangård, cand.jur. Konrad Knutsen og personalsjef Karl B. Sæthre. I september 1955 ble to nye ansatt ved AFF som skal fungere som gruppeledere ved KiA i 1956, siviløkonom Jac. Andreassen og magister i statsvitenskap Jorolv Moren. Begge disse stillingene var finansiert av NPI.³⁶ KiA ble gjennomført i store trekk som de to foregående kurs med et lignende antall diskusjonsoppgaver og cases. I 1955 kom det til 3 nye oppgaver som var ”*Samarbeidsorganer og medstyringsrett i bedriften*”, ”*Bedriftsledelsens regnskapsproblemer*” og ”*Forholdet mellom stat og bedrift*”. I 1955 tilkom det 43 nye litteraturreferanser mens det var totalt 215 litteraturreferanser dette året og det kom til tre nye oppgaver.

1956

I programbrosjyren for 1956 ble det vektlagt at det ikke fantes noen ”... *systematisk etterutdannelse for folk i høyere stillinger her i landet*”³⁷, og det ble vektlagt hvor stort dette behovet var og at de krav til bedriftslederne som var og kom til å komme i fremtiden bare ville øke. Overfor bedriftene ble det vektlagt at de måtte ha ”*ledere som er våkne overfor tidens tendenser*”³⁸, og at lederne derfor måtte ”... *utvikle sine lederegenskaper, de må utvide sine kunnskaper og de må kjenne den teknikk og de redskaper som kan gjøre deres administrative arbeid effektivt.*”³⁹ Som programmets innhold var det referert de fire hovedområder som Waaler hadde vektlagt tidligere. I 1956 var gruppelederne Rolf Waaler, Jac. Andreassen, Rolf Johan Hage, Jorolv Moren og siviløkonom Torstein Stephansen.⁴⁰ I 1956 kom det til 6 nye oppgaver, og de var ”*Rasjonaliseringsproblemer i offentlig administrasjon*”, ”*Staten og næringslivet*”,

³⁶ Årsberetning 1955, s.2.

³⁷ Programbrosjyre 1956, s.4.

³⁸ Programbrosjyre 1956, s.4.

³⁹ Programbrosjyre 1956, s.4.

⁴⁰ Årsberetning 1956, s.2.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

"Bedriftsledelsens prognoser", "Problemer for norsk eksportindustri", "Intern økonomisk rapportering" og "Distribusjonens rasjonalisering". I 1956 kom det til hele 189 nye litteraturreferanser mens det var totalt 389 litteraturreferanser dette året.

1957

Gruppeledere for KiA i 1957 var Rolf Waaler, Rolf Johan Hage, Rolf Jangård, cand. psychol Svein M. Kile og Jorolv Moren. I 1957 gjennomførte professor E. Wight Bakke en undersøkelse for å vurdere verdien KiA hadde for norsk næringsliv. Det ble gjennomført intervjuer med alle deltakerne fra kursene i 1953, 1954 og 1955 for å samle inn opplysninger om virkningen av kursene så vel for deltakerne personlig som for de bedrifter deltakerne jobbet i. Denne undersøkelsen ble økonomisk støttet av både NHH og NPI.⁴¹ I 1957 kom det til 6 nye oppgaver, og de var "Lønnsutvikling og lønssystemer", "Stabsspesialister og konsulenter i bedriften", "Økonomisk vekst og utvikling", "Ledere og ledende arbeid", "Interne regnskapsproblemer i bedriften" og "Kvalifisering av folk til ledende stillinger". I 1957 kom det til 51 nye litteraturreferanser mens det var totalt 372 litteraturreferanser dette året.

1958

I et styremøte i september 1958 ble AFFs fremtidige virksomhet diskutert både med tanke på KiA og andre typer av virksomhet staben ved AFF drev med. Det ble bestemt at KiA skulle fortsette etter de samme retningslinjer man hadde drevet kursene etter til nå, og styret stilte seg positiv til fortsatte oppfølgingskurs. Den konsulentvirksomhet som staben drev med på denne tiden ble omtalt som utfyllende arbeid.⁴² I 1958 fungerte Rolf Waaler, Rolf Jangård, Jac. Andreassen, Lars G. Aanensen (*Rasjonaliseringsdirektoratet*) og Jorolv Moren som gruppeledere i vårsesjonen 1958. På grunn av en del forandringer i personalet mellom vår- og høstsesjonen ble mag.art. Fredrik Fostvedt (*NRK*) ble derfor hentet inn som gruppeleder i høstsesjonen istedenfor Rolf Johan Hage.⁴³

I 1958 kom det til 5 nye oppgaver, og de var "Markedsføring", "Næringsliv og kultur (Næringsliv og åndsliv)", "Organisasjonsmessige tilpasningsproblemer",

⁴¹ Årsberetning 1957, s.2-4.

⁴² Styremøtereferat 1958, s.2.

⁴³ Årsberetning 1958, s.3.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

"Styrer, styresammensetning og forente styrer i aksjeselskap" og "Administrasjon av selgerstaben". I 1958 kom det til 83 nye litteraturreferanser mens det var totalt 371 litteraturreferanser dette året. Emnene salg og markedsføring hadde i 1958 fått en bredere plass i kurset enn tidligere år, med en økning både i oppgaver og spesielle "salgscases" i begge sesjoner.⁴⁴

1959

Gruppeledere ved KiA 1959 var Rolf Jangård, Jorolv Moren, sivilingeniør Torkild W. Schøyen, konsulent Eilif W. Knudsen (*Hartmark & Stangeland*) og siviløkonom Thor Loge (*Kværner-Thune-Myren*). KiA fulgte stort sett samme opplegg som foregående år med tanke på gruppeoppgaver, foredrag og casediskusjoner. Dette året kom også professor Wight Bakkes rapport om etterundersøkelsen av kursdeltakerne i 1953 – 1955 med tittelen "*A Norwegian Contribution to Management Development*".⁴⁵ Wight Bakkes undersøkelse fremholdt at deltakerne hadde hatt et godt utbytte av programmet, der det personlige utbyttet var størst (Wight Bakke 1959). Denne undersøkelsen og dens konklusjoner ble ofte trukket frem i årene som fulgte for å vise til de effekter programmet kunne vise til.

I 1959 ble det for første gang tatt i bruk et økonomisk beslutningsspill ved hjelp av en elektronisk databehandlingsmaskin ved navn "*EMMA*", og som ble svært vellykket.⁴⁶ I 1959 kom det til 5 nye oppgaver, og de var "*Ledende arbeid. Delegering og kontroll*", "*Salgspolitikk I*", "*Salgspolitikk II*", "*Norsk næringsliv og europeisk økonomisk integrasjon*" og til slutt oppgaven "*Bedriftens vitalitet og tilpasningsevne*". I 1959 kom det til 105 nye litteraturreferanser mens det var 373 litteraturreferanser dette året.

Disse hovedområdene ble vektlagt i alle programbrosjyrene gjennom hele 50-tallet. I 1957 ble det for første gang også innlemmet en tredje sesjon, som man kalte "*Follow-up kurs for tidligere kursdeltakere*".⁴⁷ Dette hadde sin bakgrunn i at det i 1954 ble startet opp en forening kalt "*Administrativt forskningsfonds Venner*", AFFV, og gjennom denne foreningen har man fanget opp de tilfredse kursdeltakerne (Jørstad 1992).

⁴⁴ Årsberetning 1958, s.5.

⁴⁵ Årsberetning 1959, s.5.

⁴⁶ Årsberetning 1959, 4 og 6.

⁴⁷ Programbrosjyre Kurs i Administrasjon 1957.

3.2.1 Oppsummering av empiri 1953–1959

I perioden 1953–1959 var det 54 forskjellige oppgaver som ble brukt ved KiA. Noen av oppgavene var med alle årene i perioden, mens andre bare var med en gang. Jeg har derfor i den videre oppsummeringen konsentrert meg om de oppgavene som var med hele perioden eller mesteparten av perioden. De oppgavene og litteraturreferansene som har vært med få eller kun ett år, anser jeg for å være mindre interessante for den videre oppsummering. Jeg vil også se på de gruppene som har den største relative fordelingen av oppgaver og litteraturreferanser.

Det totale antall forskjellige oppgaver i perioden var 164. Dette tallet representerer alle oppgavene alle årene de er med. Dvs. at en oppgave som er med alle årene vil telle syv ganger. I gjennomsnitt er en oppgave med ca. tre år. Oppgavene og litteraturreferansene har fordelt seg prosentvis på de ulike kategoriene:

Tabell 2: Fordeling av oppgaver og litteraturreferanser 1953–1959.

Oppgaver	Prosent og antall	Prosent av N	Litteratur	Prosent og antall	Prosent av N
Gruppe 1	7,93 % (13)	1,61 %	Gruppe 1	15,88 % (332)	6,03 %
Gruppe 2	23,17 % (38)	4,70 %	Gruppe 2	10,71 % (224)	4,07 %
Gruppe 3	5,49 % (9)	1,11 %	Gruppe 3	0,96 % (20)	0,36 %
Gruppe 4	10,98 % (18)	2,23 %	Gruppe 4	14,01 % (293)	5,32 %
Gruppe 5	26,22 % (43)	5,32 %	Gruppe 5	8,13 % (170)	3,09 %
Gruppe 6	8,54 % (14)	1,73 %	Gruppe 6	4,83 % (101)	1,83 %
Gruppe 7	10,37 % (17)	2,10 %	Gruppe 7	16,93 % (354)	6,43 %
Gruppe 8	0,00 % (0)	0,00 %	Gruppe 8	4,16 % (87)	1,58 %
Gruppe 9	0,61 % (1)	0,12 %	Gruppe 9	0,72 % (15)	0,27 %
Gruppe 10	3,05 % (5)	0,62 %	Gruppe 10	14,54 % (304)	5,52 %
Gruppe 11	3,66 % (6)	0,74 %	Gruppe 11	9,13 % (191)	3,47 %
SUM	100,00 % (164)	20,15 %	SUM	100,00 % (2091)	37,98 %
		N = 808			N = 5506

Her er de fem største gruppene i synkende rekkefølge:

Oppgaver:

1. Gruppe 5 med 26,22 % ·
2. Gruppe 2 med 23,20 % ·
3. Gruppe 4 med 10,98 % ·
4. Gruppe 7 med 10,37 % ·
5. Gruppe 6 med 8,54 % ·

Litteraturreferanser:

- Gruppe 7 med 16,93 %
- Gruppe 1 med 15,88 %
- Gruppe 10 med 14,54 %
- Gruppe 4 med 14,01 %
- Gruppe 2 med 10,71 %

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

3.2.1.1 Oppgaver

I gruppe 5 var oppgavene rettet inn mot organisasjonens forhold til sine respektive næringsorganisasjoner (*Bedriftens forhold til næringsorganisasjonene*), kontakt med publikum (*Publikumskontakt*) og forholdet mellom staten og organisasjonen (*Staten og næringslivet*).

I gruppe 5:

(Treff i 7 av 7 år) I oppgaven "**Bedriftens forhold til næringsorganisasjonene**" skulle deltakerne diskutere de sider av næringsorganisasjonene som deltakerne mener det er størst behov for og som bedriftene vil ha mest utbytte av, og hvorledes bedriftsledelsen best kan bidra til godt samarbeid og heldig løsning av oppgavene.

(Treff i 5 av 7 år) I oppgaven "**Publikumskontakt (Public Relations)**" skulle deltakerne diskutere hvilke praktiske tiltak som kommer inn under systematisk publikumskontakt og hvilken hensikt og verdi slike tiltak kan ha i norsk næringsliv. Videre skulle de også diskutere hvordan systematisk publikumskontakt kan nyttes i norske bedrifter og hva og hvem kontakten bør omfatte.

(Treff i 4 av 7 år) I oppgaven "**Staten og næringslivet**" skulle deltakerne diskutere problemer av økonomisk art som f.eks. næringsenes organisasjonsmessige struktur i forbindelse med kollektive tiltak som bransjesammenslutninger, og de ulike formene for kontakt og samarbeid mellom staten og næringslivet.

I gruppe 2:

(Treff i 7 av 7 år) I oppgaven "**Presentasjon. Sammenligning av former for administrativ oppbygging**" skulle deltakerne dekke to formål, der det ene var å klarlegge deltakernes administrative og faglige erfaringer. Det andre formålet var å gi stoff til en sammenligning av de forskjellige former for administrativ oppbygging (organisasjon) som gruppens medlemmer har kjennskap til gjennom erfaring. Denne sammenligningen skulle danne grunnlaget for en diskusjon og en videre analyse av likheter og forskjeller og disses viktigste årsaker.

(Treff i 7 av 7 år) I oppgaven "**Planlegging av produksjon og kontroll av produksjonsprogrammet**" skulle deltakerne se på de opplysninger et produksjonsplanleggingskontor må sitte inne med for å legge opp en rasjonell produksjonsplan. Videre drøfte planleggingssystemene i de representerte bedriftene. Årsaker til likheter og forskjeller.

(Treff i 6 av 7 år) I oppgaven "**Salgsorganisasjon og salgsproblemer**" skulle deltakerne diskutere oppbyggingen og funksjonene til en salgsavdeling. Drøfte de viktigste forandringer og utviklingstendenser i salgspolitik.

I gruppe 4:

(Treff i 7 av 7 år) "**Personalorganisasjon**" besto i å diskutere problemer som reiser seg når forholdene gjør det aktuelt å opprette eget personalkontor. Hvilke arbeidsoppgaver, hvordan organisere dette, hvilke metoder for å sikre effektivt arbeid.

(Treff i 5 av 7 år) **Kommunikasjon og kontaktforhold i bedriften:** I denne oppgaven skulle gruppen diskutere betydningen av en god og planlagt kommunikasjon. Videre skulle de diskutere nærmere hvilke kommunikasjonsmidler som burde benyttes, hvordan disse burde benyttes og hva kommunikasjon bør inneholde.

(Treff i 5 av 7 år) **Samarbeidsorganer og medstyretsrett i bedriften:** Utveksle erfaringer om arbeidet i norske produksjonsutvalg og driftsutvalg. Diskutere mulige årsaker til at utvalgene ikke har fått større betydning. Drøfte andre ordninger som gir de ansatte innflytelse i bedriftens ledelse.

De klareste trekkene med de oppgavene som er med alle syv årene er oppgaver hvor man er opptatt av styring og kontroll og opptatt av kontakten med virksomhetens omgivelser. Oppgaver som «*Bedriftens forhold til næringsorganisasjonene*» og «*Publikumskontakt*» viser at omgivelsene ble sett på som sentrale lederoppgaver.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Andre oppgaver var ment å gi tro på at gjennom kartlegging, planlegging og kontroll kan styre alle deler av virksomheten. For eksempel i oppgaven «*Personalorganisasjon*» der man søker metoder for å «... sikre effektivt arbeid.» Mens i en annen oppgave, «*Planlegging av produksjon og kontroll av produksjonsprogrammet*» der man søker å lage et «... produksjonsplanleggingskontor som skal legge opp en rasjonell produksjon.» Disse to eksemplene viser at kontroll og rasjonell planlegging var to viktige faktorer på to ganske ulike deler av en virksomhet som personal og produksjon.

En oppgave som har et rent norsk opphav er oppgaven "*Produksjonsutvalg*". Denne oppgaven har sitt utspring i den overenskomst som LO og NAF (nå: NHO) sluttet i 1950, men har helt klart en ledelsesvinkling på oppgaven. Oppgaven går blant annet ut på å diskutere behovet for disse og årsakene til produksjonsutvalgene ikke har fått større betydning som samarbeidsorganer, samt å eventuelt bidra til å gjøre produksjonsutvalgene til mer effektive samarbeidsorganer.⁴⁸

En annen oppgave som må betraktes som tidstypisk for 50-tallet er oppgaven «*Kontororganisasjon*» der man skulle «... analysere fremgangsmåten ved postbehandling og arkivorganisasjon, samt trening i analyseteknikken ved kontorrasjonalisering.» Her finner vi også litteraturreferanser "*Hvordan bør jeg rasjonalisere*", "*Rationella blanketter*" og "*Vinduskonvolutter*". Dette viser hvor detaljert kunnskap man anså at lederne måtte ha om de ulike oppgavene i et kontor og at lederne ikke var ledere, men mer kontrollører og administratorer.⁴⁹

Det er et svært stort spenn i typer av oppgaver som ble ansett som viktige for ledere på 50-tallet. Alle feltene som kan tenkes innen en virksomhet gæes gjennom i dybden; økonomi, markedsføring, organisering, rasjonalisering osv. I mange av oppgavene går det igjen en helt klar overbevisning om at man som leder skal ha kontroll på alle områder i virksomheten, og samtidig kunne planlegge områder som bl.a. personal og produksjon. Det gjør seg her gjeldende en klar styrings- og kontrollideologi som har sitt opphav fra ideen om den effektive virksomhet som kan planlegge hele sin virksomhet. Oppgavene om personellarbeidet omtaler ikke personellet som en del av produksjonsmidlene i bedriften, men som noe man må påvirke på et selvstendig grunnlag. Omtalen av personalet er ikke negativ.

⁴⁸ Kursmaterieell 1953, Oppgave 2.2

⁴⁹ Kursmaterieell 1953, Oppgave 5.1

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Effektivitet, rasjonell, kontroll og styring er begreper som går igjen i mange oppgaver i denne perioden. Mange oppgaver har en bevisst modernitetstanke knyttet opp mot de nevnte begrepene. Samlet sett viser dette hvor klart KiA har innslag av Scientific Management, men samtidig ser man innslag og begreper som man kjenner igjen et mer Human Relations-rettet språk.

Markedsføring, eller Public Relations som man hele tiden benevner dette temaet, har helt klart begynt å få et fotfeste i norske virksomheter. Oppgaver som Publikumskontakt er helt klart rettet mot markedsføring. Denne oppgaven er med fem av syv år på 50-tallet og viser det sterke fokuset man også hadde utover virksomheten.

Oppgaver som må nevnes fordi de har høyt antall treff men ikke faller innenfor en av de tre største gruppene:

Ledelsen og den ansatte (7 av 7 år; gruppe 3); "... diskutere og vurdere de viktigste metoder og fremgangsmåter som blir brukt her i landet ved rekruttering, utvelging og plassering av arbeidskraft (lærlinger, arbeidere, teknisk personell, kontorfolk og ledelse), ved introduksjon og opplæring (av alle grupper av ansatte), for å bidra til at de ansatte inntar og opprettholder en tilfredsstillende innstilling til sitt arbeid, arbeidskameratene og bedriften som helhet ." ⁵⁰ Dette skulle da sammenlignes med utenlandske forhold i en rapport. Oppgaven innebar også tre bedriftsbesøk og innføring i TWI-metoden. Oppgaven var svært mer omfattende i 1953 enn i 1954.

Bedriftens målsetting (7 av 7 år; gruppe 6); "... diskutere hvilken betydning det kan ha, både for bedriftsledelsen og de ansatte, at bedriftens målsetting blir gjennomtenkt og så vidt mulig klarlagt" og "... diskutere hvordan arbeidet med å klarlegge en bedrifts målsetting bør legges an og hva en fullstendig målsetting bør omfatte" "...avveining som må finne sted når målsettingen skal klarlegges (for eksempel av eierens, kundenes og de ansattes interesser, av økonomiske og sosiale hensyn, hensynet til konkurrenter osv)."

Hovedtrekkene i den økonomiske og sosiale utvikling (6 av 7 år; gruppe 11); "Drøfte de viktigste trekk i den teknologiske og økonomiske utvikling i norsk bedriftsliv de siste 100 år (økende spesialisering og mekanisering, rasjonaliseringstendenser, fremvekst av større bedrifter, forholdet eiere-ledere og endrede strukturelle forhold i det hele)" og "... diskutere de viktigste forandringer av sosialpolitisk karakter som har fulgt denne utvikling" og "drøfte hvilke sosiale og sosialpolitiske problemer gruppen mener er det mest aktuelle for bedriftsledelsen i dag."⁵¹ Til denne oppgaven hørte bl.a. Elton Mayos to bøker, "The Human Problems of an Industrial Civilization" og "The Social Problems of an Industrial Civilization".

Delegering av myndighet og ansvar. Kontroll (5 av 7 år; gruppe 1); Denne oppgaven var omfattende i omfang og innhold og hadde flere vinklinger på oppgavens tittel, der man var ute etter å finne et kontrollsystem for å beholde kontrollen i bedriften. Tidligere var kontrollen gjennomført på personlig kontakt og observasjon. Kontrollsystemet skulle da bygge på en form for skriftlig eller muntlig rapportvirksomhet.⁵²

⁵⁰ Kursmaterieell 1953, Oppgave 2.0

⁵¹ Kursmaterieell 1953, Oppgave 1.0

⁵² Kursmaterieell 1953, Oppgave 3.1

Bedriftens årsregnskaper (6 av 7 år; gruppe 7); "... prinsipiell diskusjon om årsregnskapenes formål", "... diskusjon og analyse av et vanlig årsregnskap..." og "... diskusjon og analyse av en mer fullstendig og moderne oppstilling av samme årsregnskap som i del B".⁵³ Oppgaven er en ren økonomioppgave.

3.2.1.2 Litteraturreferanser

Mye av litteraturreferansene er referanser innen spesifikke fagområder som ikke er direkte relevant for min problemstilling, siden jeg primært er opptatt av endringene innen organisasjon og ledelse. Jeg vil derfor videre konsentrere meg om de litteraturreferansene som faller innenfor organisasjons- og ledelsesfeltet, samt at jeg vil si litt om de forfatterne av de mest brukte litteraturreferansene for å se om det er akademikere eller praktikere som har skrevet litteraturen. Jeg vil ikke si noe om klassikerne, da jeg regner med at de er kjent for mitt publikum.

Gjennom hele 50-tallet ble det brukt et stort antall litteraturreferanser; fra 130 i 1953 til hele 389 på det meste i 1956. Totalt er 37 referanser med alle årene på 50-tallet, der fire er norsk, to er dansk, fem er svensk og 26 er angloamerikanske. Dette viser klart at litteraturtilfanget er hovedsakelig av utenlandsk opprinnelse og man skuer først og fremst til USA og Storbritannia for kunnskaper om organisasjon og ledelse. Dette kan ha en forklaring i at det ikke fantes et tilstrekkelig antall norskspråklig litteratur om organisasjon og ledelse på 50-tallet.

Klassikere fra før oppstart i 1952.

1. Frederick Taylor: "*The Principles of Scientific Management*" (1911).
2. Henri Fayol: "*General and Industrial Management*" (1916) og "*The Elements of Administration*".
3. Chester I. Barnard: "*The Functions of the Executive*" (1938).
4. Herbert A. Simon: "*Administrative Behaviour: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*" (1947).
5. Fritz J. Roethlisberger, William J. Dickson & Harald A. Wright: "*Management and the Worker*" (1939).
6. Elton Mayo: "*The Human Problems of an Industrial Civilization*" (1933).
7. George C. Homans: "*The Human Group*" (1950).
8. Max Weber: "*The Theory of Social and Economic Organization*" (1922).

Klassikere etter oppstart i 1952:

1. Peter Drucker: "*Practice of Management*" (1954)
2. Abraham Maslow: "*Motivation and Personality*" (1954)
3. William Whyte: "*The Organization Man*" (1956)
4. James G. Marsh & Herbert A. Simon: "*Organizations*" (1958).
5. Chris Argyris: "*Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*" (1957).
6. Frederick Herzberg, Bernard Mausner & Barbara B. Snyderman: "*The Motivatiojn of Work*" (1959).
7. Philip Selznick: "*Leadership and Administration*" (1957).

⁵³ Kursmaterieell 1954, Oppgave 3.1

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Av klassikerne fra før krigen er kun Chester I. Barnards banebrytende bok "*Functions of the Executive*" med alle årene på 50-tallet. Ingen andre av klassikerne er med alle årene på 50-tallet. Peter Druckers klassiker "*Practice of Management*" er med fra '56 til '59, samt fra '60 til '66; totalt 11 år.

Innenfor nevnte felt er mengden stor og spennet innen feltet er stort. Og da ha en gjennomgang av alle referansene vil ikke være hensiktsmessig med tanke på oppgavens omfang og det vil heller ikke være hensiktsmessig i analysen.

Litteraturens titler er mange og de spenner over mange generelle og mer spesifikke temaer innen organisasjon og ledelse. Man har de referansene som fanger bredest som Chester I. Barnards "*Organization and Management*" og danske Max Kjær-Hansens (Dansk økonom) "*Organisation*". Også Henry Metcalf og Lyndall Urwicks bok "*Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*" faller nok innenfor en kategori mer generelle organisasjons- og ledelsesreferanser.

En del litteraturreferanser er rettet mot organisasjonsteoretiske områder som psykologen Dexter S. Kimball & Dexter S. Kimball Jr "*Principles of Industrial Organization*", James D. Mooney & Alan C. Reiby "*The Principles of Organization*" og Robert Kristensson "*Industriell administrasjon och organisasjon*". Andre referanser har et mer samfunnsmessig preg over seg som Vera M. Clarke "*New Times, New Methods, New Men*", G. Goyder "*The Future of Private Enterprise*" og K. Powlison "*The Profit Motive Compromised*". Andre litteraturreferanser som var med flere år på 50-tallet innen denne sjangeren er Odd Gøthe (6 treff) "*Lønnspolitikken etter krigen*" og C.G. Herlitz (6 treff) "*Industriens samhällsuppgift*".

Andre referanser igjen er mer spesifikk over hvilket tema boken har, som ingeniøren Bernhard Hellerns "*Rasjonell bedriftsledelse*" og Dag Cowards oversettelse av G.E. Milwards bok "*Slik administrerer vi*", som er mer rettet mot lederens administrative funksjoner i bedriften. Annen litteratur som er svært spesifikk i tittelen som Bertil C. Nyströmers "*Kontorsorganisation*", Rasjonaliseringsnummeret fra 1952 av Norges Industri "*Et praktisk eksempel på produksjonsplanlegging*" og Landys "*Production Planning and Control*". En del litteraturreferanser er mer rettet med produksjonen i en virksomhet som nevnte Landy, samt L.P. Alford og John R. Bangs "*Production Handbook*", Hallocks "*Production Planning*", E.H. Hempels "*Small Plant Management*", Företagsekonomisk Handbok "*Avsnitt om produksjonsplanlegging*" og D. Tiranti

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

og Walkers "*Production Control*". De fleste er mer rettet mot lederens oppgaver; Sune Carlsons "*Executive Behaviour*" og "*Företagsledning och företagsledare*", Ralph C. Davis "*The Fundamentals of Top Management*", Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish og Hubert L. Smiths "*Top-Management Organization and Control*".

Mange litteraturreferanser er rettet mot personalarbeidet i virksomheten. Litteraturreferansene er blant annet skrevet av den danske psykologen Poul Bahnsen med tittelen "*Arbejdspsykologi: Synspunkter og problemer*" og av psykologen Roger M. Bellows med tittelen "*Psychology of the Personnel in Business and Industry*". Andre litteraturreferanser innen personalarbeidet er Magnussons bok "*Princippiella synspunkter på personalvård*", Clarence Northcotts "*Personnel Management: Principles and Practice*", Gunnar Westerlunds "*Personalen och företaget*" og Dale Yoder (økonom) "*Personnel Management and Industrial Relations*".

En litteraturreferanse som kun var med tre år, men som allikevel gir en godt bilde på en tidsfestet litteraturreferanse og 50-tallets samfunnsdebatt var innstillingen fra Pris- og rasjonaliseringslovkomiteen. Denne innstillingen var med som litteraturreferanse i tre år fra '56 til '58. Debatten rundt dette lovforslaget er redegjort for tidligere.⁵⁴ En annen litteraturreferanse som er tidstypisk for 50-tallet er en rekke artikler av Eric Fältström fra tidsskriftet "*Kontorsvärden*" fra 1955 om ulike problemstillinger kontorarbeid og rasjonalisering i kontoret. Artiklene har titler som "*Personaladministrativa studier*" (6 treff), "*Kontorsrasjonaliseringens personalproblem*" (3 treff), "*Kontorarbetets mål och aktuelle problem*" (3 treff) og "*Centralisering av kontorsplaneringen - innebörd och problem*" (3 treff). Disse artiklene er ikke med alle årene, men jeg synes de er typiske for detaljeringen av kontorarbeidet. Glenn Gardiner (5 treff) "*Better Foremanship*" er også en referanse som er typisk rettet mot en detaljstyring, og her formannens oppgaver på grunnplan i virksomheten. Også Paul Pigors og Charles S. Myers bok (7 treff) "*Readings in Personnel Administration*" hører inn i denne kategorien litteraturreferanser.

Litteraturen fra 50-tallet inneholder først og fremst svært mange ulike titler fra mange fagområder. Når det så mange litteraturreferanser er det vanskelig å si noe generelt om all litteraturen, siden litteraturen er fra mange fagområder. Derfor blir

⁵⁴ Se Kapittel 3.1, side 33.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

det viktig for min oppgave å kun se på organisasjons- og ledelseslitteraturen, og denne litteraturen dominerer helt klart den litteraturen som er med alle årene. Hovedinntrykket for referansene innen organisasjon og ledelsesfeltet er at litteraturen grovt sett deler seg i to områder; 1) rasjonalisering, organisering, styring og kontroll av virksomheten og 2) personalarbeidet på arbeidsplassen. Mesteparten av litteraturreferansene som er med alle årene er skrevet av akademikere og ikke av praktikere. Dette viser at kunnskapen om organisasjon og ledelse hovedsakelig er forskningsbasert og ikke rene erfaringsbaserte kunnskaper. Litteraturen viser også at personalarbeidet sees på som en sentral del i en leders arbeid, selv om mye av litteraturen har et sterkt kontrollaspekt ved seg.

3.2.1.3 Oppsummering

Samlet sett er empirien fra 50-tallet veldig stor i omfang, både når det gjelder dybde i enkelte av temaene som introduseres og bredde i antallet emner som belyses. Empirien ser ut til å ta opp i seg mange samfunnsspørsmål som blant annet produksjonsutvalg, lønsspørsmål og forholdet til staten. Videre synes det som at det er en opptatthet av markedsføring i virksomhetene, da mange oppgaver på 50-tallet var rettet mot kunder og andre aktører. Begrepet markedsføring er ikke kommet inn, da man bruker det engelske Public Relations. En opptatthet av kontroll, styring og rasjonelle løsninger er helt klart en sterk trend på 50-tallet, både i oppgavene og litteraturreferansene.

Innen organisasjons- og ledelsesfeltet er mange av oppgavene rettet mot styring, kontroll og rasjonalisering; en klar tendens som viser at Scientific Management hadde et sterkt grep om hvordan man tenkte om organisering og ledelse av virksomheter. Men det er helt klart at også Human Relations er på tur inn i den norske offentligheten og da først og fremst gjennom personalarbeidet i virksomhetene og at det blir introdusert at man lager egne personalenheter i virksomhetene.

3.3 Årene fra 1960–1969

60-tallet har i moderne tid vært kjent for frigjøringens tiår med Praha-våren i 1968 og frigjøringskrigene i Sørøst-Asia og Afrika. Sekstitallet i Norge preget av et regjeringsskifte fra Arbeiderpartiet til en borgerlig regjering under Per Borten. En gryende miljøbevissthet kom i slutten av tiåret og dette tiåret var også starten på oljeproduksjon på norsk sokkel i Nordsjøen. Innen organisasjons- og ledelsesfeltet kommer det mange studier som er kritiske til de etablerte formene for god organisasjon og ledelse. Jeg vil komme tilbake til disse i oppsummeringen av empirien fra 60-tallet. Videre kommer mange fagfelt inn på organisasjons- og ledelsesfeltet.

Arne Walle gjorde i 1965 en deltakende observasjon på KiA for å se på læringsmekanismene i programmet. Hans studie var initiert av ønsket om å få en kritisk vurdering av undervisningsmetodene på KiA, enn for å se på programmets resultater. Et av siktemålene var også å prøve å oppdage "kurset bak kurset" som noen av deltakerne i tidligere evalueringer hadde omtalt. Studien skulle også være starten på en endringsprosess med stabens måte å arbeide som en gruppe og arbeidet med programmets deltakere (Walle 1982a). Fra tidlig på 60-tallet introduseres også litteratur som var en kritisk gjennomgang av etablerte ledelsesformer (Jørstad 2002).

1960

Gruppeledere ved KiA i 1960 var Rolf Jangård, Torkild W. Schøyen, cand.jur. Ivar Mjønes, siviløkonom Per Kamsvåg, konsulent Ralph Bilberg (*Ashjørn Habberstad A/S*) og konsulent Ragnar Hildan (*Hartmark & Stangeland*). Kurset i 1960 gikk i store trekk som forrige år med gruppediskusjoner, foredrag, rundbordskonferanser og casediskusjoner i både gruppe- og plenums møter. Det ble som i 1959 også arrangert økonomiske beslutningsspill i både vår- og høstsesjonen.⁵⁵ I 1960 var det totalt 22 oppgaver i KiA og en ny fra 1959. Oppgavene i 1960 ser ut som en fortsettelse av oppgavene fra 50-tallet. Oppgaven "Presentasjon. Sammenlikning av former for administrativ oppbygning" er med i 1960 og har som tidligere den samme problemstillingen som var "Klarlegge hvilke administrative og faglige erfaringer gruppen sitter inne med" og "Sammenlikne

⁵⁵ Årsberetning 1960, s.4.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

forskjellige former for administrativ oppbygning (organisasjon) som gruppens medlemmer har kjennskap til gjennom erfaring".⁵⁶ Andre oppgaver i 1960 var bl.a. "Stabsfolk og konsulenter i bedriftene", "Medbestemmelse og kontroll" og "Norsk næringsliv og europeisk økonomisk integrasjon". Sistnevnte var en oppgave som angikk forholdet mellom de indre seks og de ytre syv der man skulle "... diskutere hvilke konsekvenser integrasjonene kan få for de representerte næringer og hva den enkelte bedrift kan gjøre for å møte og eventuelt trekke fordel av den nye utvikling".⁵⁷ Dette var den første oppgaven som gjaldt det europeiske samarbeidet, men det var også det eneste året denne oppgaven var med.

Av oppgaver innen ledelse var "Ledende arbeid. Delegering og kontroll" den eneste dette året og den oppgaven var å "... drøfte hvilke funksjoner og arbeidsoppgaver en bedriftsleder bør bruke sin tid til" og "... diskutere hva som administrativt kan gjøres for at folk i ledende stillinger skal få konsentrere seg om vesentlige lederoppgaver".⁵⁸ En annen interessant organisasjons- og ledelsesoppgave var "Medbestemmelse og kontroll" der man har tatt utgangspunkt i Arbeidspartiets program der det var fremmet et forslag om samfunnsrepresentasjon i styrene i forretningsbankene. Med utgangspunkt i dette forslaget skulle man "... drøfte problemkomplekset på bakgrunn av de nåværende former for ledelse og samarbeid i private bedrifter".⁵⁹

I 1960 kom det til 65 nye litteraturreferanser, mens det var totalt 366 referanser dette året.

1961

Gruppeledere i 1961 var Rolf Jangård, Ivar Mjønes, Per Kamsvåg, konsulent Bjørnulf Sandberg (*Industrikonsulent A/S*) og konsulent Leif Åsenden (*Hartmark & Stangeland*). Kurset gikk også dette året i store trekk som de senere år med gruppediskusjoner, foredrag, rundbordskonferanser og casediskusjoner i både gruppe- og plenumsmøter, samt økonomisk beslutningsspill i vår- og høstsesjonen.⁶⁰ Oppgavene i 1961 var mange av de samme som i 1960 og det var

⁵⁶ Kursmaterieell 1960, Oppgave 2.0.

⁵⁷ Kursmaterieell 1960, Oppgave 3.2.

⁵⁸ Kursmaterieell 1960, Oppgave 2.1.

⁵⁹ Kursmaterieell 1960, Oppgave 2.4.

⁶⁰ Årsberetning 1961, s.3.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

totalt 21 oppgaver i 1961 og det var seks nye oppgaver fra året før. Oppgavene som ikke var med i 1961 var blant annet "*Kontororganisasjon*", "*Bedriftsledelsens prognoser*" og "*Planlegging av produksjon og kontroll av produksjonsprogrammet*". Av nye oppgaver var blant annet "*Lønnssystemer*", "*Personalforvaltning I*" og "*Personalforvaltning II*". Sistnevnte var en fortsettelse av "*Personalforvaltning I*" som var mest rettet mot "... *hvorledes man best skal kunne skaffe og opprettholde et velegnet personale*" og "... *drøfte hvilke funksjoner den mener hører inn under begrepet personalforvaltning og hva personalforvaltningens målsetting bør være*".⁶¹ "*Personalforvaltning II*" gikk ut på å "... *drøfte praktiske tiltak og teknikker innefor personalforvaltningen mer i detalj*"⁶². Med dette utgangspunktet skulle gruppen videre "... *drøfte praktiske metoder og hjelpemidler ved rekruttering, ansettelse, trening og utvikling av folk for at virksomheten til enhver tid skal kunne råde over et tilstrekkelig og hensiktsmessig sammensatt personale*".⁶³ Det mest interessante med personaloppgaven er at man også skulle "... *diskutere praktisk vernearbeid, trivsels-, velferds- og sosiale tiltak*".⁶⁴ Det var første gangen i KiA at denne typen personelltiltak ble nevnt i noen av oppgavene.

En annen oppgave som er viktig å nevne fra 1961 er oppgaven "*Næringsliv, natur og kultur*", der deltakerne skulle "... *drøfte påstanden om at fremveksten av det moderne industrisamfunn har skjedd på bekostning av vesentlig kulturelle og menneskelige verdier*".⁶⁵ Dette var en oppgave med et bredere fokus enn selve virksomheten som viser et gryende fokus mot temaer som ikke er spesifikt virksomhetsrettet. Nytt av året var også et økonomisk beslutningsspill der deltakerne skulle være bedrifter i et marked som ble simulert av en datamaskin.

I 1961 kom det til 107 nye litteraturreferanser, mens det var totalt 374 referanser dette året. Fortsatt er antallet litteraturreferanser veldig høyt og gir ingen klar pekepinn på hvilken retning litteraturen har.

⁶¹ Kursmaterieell 1961, Oppgave 2.2.

⁶² Kursmaterieell 1961, Oppgave 5.0.

⁶³ Kursmaterieell 1961, Oppgave 5.0.

⁶⁴ Kursmaterieell 1961, Oppgave 5.0.

⁶⁵ Kursmaterieell 1961, Oppgave 5.7.

1962

Gruppeledere i 1962 var Rolf Jangård, konsulent Odd Hjemdal (*AFF*), Per Kamsvåg (*A/S Berganes Mekaniske Verksted*) og konsulent Erling Kjellevoid (*Industrikonsulent A/S*). For første gang var KiA ikke arrangert på Solstrand Fjord Hotell, men på Liland Turisthotell på Bulken ved Voss. Dette ble gjort på grunn av planlagt nybygging ved Solstrand. Kurset var igjen overtegnet og det ble tatt inn flere deltakere enn det man hadde planlagt. I tillegg til det vanlige programmet ble det arrangert tre seminarer med temaene "*Organisasjon og ledelse*", "*Markedsføring*" og "*E.E.C., European Economic Community*". Disse seminarene var mer studie- og foredragspreget enn KiA for øvrig.⁶⁶

I 1962 kom det til åtte nye oppgaver i forhold til 1961 og det var totalt 22 oppgaver i 1962. De mest interessante av de nye oppgavene var "*Organisering av personalarbeidet*", "*Personalforhold og personaladministrasjon II*", "*Industrielt demokrati*" og "*Publikumskontakt (Public Relations)*". Oppgaven "*Organisering av personalarbeidet*" gikk ut på å "... drøfte hvilke arbeidsoppgaver som eventuelt bør legges inn under en personalavdeling..." og "... diskutere avdelingens myndighet og arbeidsmåte og hvordan personalavdelingen bør innpasses i bedriftens totale organisasjon."⁶⁷ Oppgaven "*Personalforhold og personaladministrasjon II*" ser ut som en omformulering av en tidligere oppgave som hadde tittelen "*Kommunikasjon og kontaktforhold i bedriften*". Oppgaven gikk ut på å se på den interne kommunikasjonen (utveksling av informasjon som for eksempel ordrer, rapporter, synsmåter, ideer og lignende) i bedriften og "... gjennomgå de informasjonsmidler og – kanaler den kjenner, og vurdere disse."⁶⁸ Videre skulle gruppen "... drøfte hvilke forhold som erfaringsmessig vanskeliggjør god kommunikasjon, og de uheldige virkninger av mangelfull kontakt."⁶⁹

Oppgaven "*Industrielt demokrati*" tok utgangspunkt i overenskomsten mellom LO og NAF (nå: NHO) om produksjonsutvalg fra 1945 som i 1957, sammen med Hovedavtalen, ble endret slik at "... det ble åpnet adgang til direkte kontaktmøter mellom de ansattes tillitsmenn og bedriftenes styrer."⁷⁰ Gruppen skulle i denne

⁶⁶ Årsberetning 1962, s.3.

⁶⁷ Kursmaterieell 1962, Oppgave 3.0.

⁶⁸ Kursmaterieell 1962, Oppgave 1.2.

⁶⁹ Kursmaterieell 1962, Oppgave 1.2.

⁷⁰ Kursmaterieell 1962, Oppgave 2.4.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

oppgaven "På bakgrunn av de nåværende former for ledelse og samarbeid ... drøfte behovet for endringer, (av lovgivning, avtaler og praksis når det gjelder de ansattes innflytelse på ledelsen av bedriftene)."71 Gruppen skulle videre "... diskutere de viktigste synsmåter, forslag og krav som er fremkommet i debatten om "demokrati i arbeidslivet". Diskusjonen skal ta sikte på en vurdering av hva som vil tjene bedriftene og norsk næringsliv best i det lange løp."72

I KiA i 1962 ble det kjørt en del seminarer, deriblant et om organisasjon og lederskap. Seminaret tok utgangspunkt i "... den konflikt som synes å bestå mellom det enkelte individs interesser og behov og bedriftens krav til effektivitet og produktivitet."73 Videre skulle seminaret ved gruppediskusjoner og foredrag "... studere forholdet mellom individ og bedrift i historisk perspektiv. Vi skal forsøke å belyse hvordan forskjellig syn på mennesket påvirker bedriftsorganisasjon og lederskap."74

I 1962 kom det til 59 nye litteraturreferanser, mens det var totalt 362 referanser dette året. Fortsatt inneholder KiA svært mange litteraturreferanser, som gjør det vanskelig å gi et bestemt inntrykk av hvilken retning litteraturreferansene har.

1963

Gruppeledere ved KiA i 1963 var Rolf Jangård, siviløkonom Gunnar Anfinsen (AFF), siviløkonom Karl Johan Syvertsen (AFF), konsulent Odd Hjemdal (AFF) og konsulent Gunnar Fredriksen (Hartmark & Co.). Kurset var på nytt overtegnet, og hele 13 deltakere kom fra bedrifter som ikke hadde hatt deltakere før.⁷⁵ Årsberetningen for 1963 var den første som hadde en oversikt over hvordan de alle arbeidsøktene i KiA fordelte seg på de ulike undervisningsformene.

Gruppeoppgaver (gruppe- og plenumsmøter)	120 økter,	ca. 53 %
Foredrag (herav 6 "bransjeforedrag" v/kursdeltakere)	34 økter,	ca. 15 %
Cases (i plenum og grupper)	22 økter,	ca. 10 %
Økonomisk beslutningsspill	16 økter,	ca. 7 %
Seminar (EEC/EFTA)	15 økter,	ca. 7 %
Ekskursjoner (A/S Stord Verft, Håkonsvern, Sjøkrigsskolen, Norges Handelshøyskole)	10 økter,	ca. 4 %

⁷¹ Kursmaterieell 1962, Oppgave 2.4.

⁷² Kursmaterieell 1962, Oppgave 2.4.

⁷³ Kursmaterieell 1962, Seminar om Organisasjon og lederskap.

⁷⁴ Kursmaterieell 1962, Seminar om Organisasjon og lederskap.

⁷⁵ Årsberetning 1963, s.4.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Program om muntlig kommunikasjon

(TACK-program)	4 økter,	ca. 2 %
Diverse (lesetimer, etc.)	5 økter,	ca. 2 %

(Årsberetning for AFF, 1963, s.4)

Her ser vi hvor viktig gruppene var i KiA og her tilbringes over halvparten av tiden, og at foredrag fortsatt er en viktig del av den strukturelle rammen i KiA, samt at cases fortsatt er viktig.

I 1963 var det totalt 19 ulike oppgaver og det var fire nye oppgaver i forhold til 1962. De nye oppgavene innen organisasjon og ledelse var *"Styrene i norske bedrifter og deres funksjoner"* og *"Lederfunksjonen i bedriftene"*. De andre to nye oppgavene var *"Lønnsbestemmende faktorer i samfunnet"* og *"Lønnsomhetskontroll"*. Oppgaven om styrene gikk ut på at *"... utveksle erfaringer om sammensetningen og funksjonene i styrene i norske bedrifter."*⁷⁶ Og videre *"... diskutere den rolle styret bør spille i bedriftens ledelse, hvilke funksjoner og arbeidsoppgaver det bør ha, og hvilken arbeidsmåte det bør følge."*⁷⁷ Oppgaven om lederfunksjonen tok *"... sikte på å analysere nærmere hvordan gruppens medlemmer i hovedtrekkene bruker sin tid, om fordelingen er hensiktsmessig og hva som kan gjøres for å rette på eventuelle skjevheter."*⁷⁸ Dette skulle gjøres med utgangspunkt i et spørreskjema som het *"Fordeling av arbeidstiden"*. En svært detaljorientert oppgave som kartla de faktiske arbeidsoppgavene en leder brukte tiden sin på.

De oppgavene som ikke var med lengre var blant annet *"Ledende arbeid. Delegering og kontroll"*, *"Lønnsutvikling og lønnssystemer"* og *"Staten og næringslivet"*. To oppgaver som fortsatt var med videre og som gikk direkte på personalarbeidet i bedriften og oppgavene og hadde titlene *"Personalforhold og personaladministrasjon I og II"*. Dette viser at personalet stadig fikk en mer sentral rolle i KiA. Oppgavene hadde tema som rekruttering, personalforfremmelser og personalutvikling og informasjon og kommunikasjon.

I 1963 kom det til 64 nye litteraturreferanser, mens det var totalt 312 referanser dette året. Antallet litteraturreferanser er fortsatt svært høyt og gir ingen klar indikasjon på noen retning.

⁷⁶ Kursmaterieell 1963, Oppgave 1.3.

⁷⁷ Kursmaterieell 1963, Oppgave 1.3.

⁷⁸ Kursmaterieell 1963, Oppgave 1.1.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

1964

Gruppeledere ved KiA i 1964 var Rolf Jangård, Gunnar Anfinen, Karl Johan Syvertsen, Petter Andr. Nordby (*NPI*) og sivilingeniør Johan H. Weidemann (*Industrikonsulent A/S*). Fortsatt benyttet man eksterne krefter i undervisning og i gruppene. Også dette året var kurset overtegnet og det ble tatt opp 48 deltakere, og hele 15 deltakere kom fra bedrifter som ikke hadde vært med på tidligere kurs.⁷⁹ I årsberetningen for 1964 er det også en oversikt over den strukturelle fordelingen av undervisningsformer.

Gruppeoppgaver (gruppe- og plenumsmøter)	118 økter,	ca. 53 %
Foredrag (herav 6 "bransjeforedrag" v/kursdeltakere)	47 økter,	ca. 21 %
Cases (i plenum og grupper)	22 økter,	ca. 10 %
Økonomisk beslutningsspill	14 økter,	ca. 6 %
Ekskursjoner (<i>A/S Arne Fabrikker, Håkonsvern, Sjøkrigsskolen, Norges Handelshøyskole</i>)	6 økter,	ca. 3 %
Program om muntlig kommunikasjon	3 økter,	ca. 1,5 %
Diverse (lesetimer, etc.)	12 økter,	ca. 5,5 %

(Årsberetning for AFF, 1964, s.3.)

I 1964 var det totalt 17 oppgaver og det kom til tre nye fra året før. De tre nye var "*Målsetting, etikk og sosialt ansvar*", "*Den offentlige administrasjon og det private næringsliv*" og en foredragsrekke om Økonomisk integrasjon i Europa. I oppgaven "*Målsetting, etikk og sosialt ansvar*" skulle deltakerne "... drøfte hvilke mål en bedrift bør søke å nå gjennom sin virksomhet, og særlig de etiske normer og det sosiale ansvar som bør legges til grunn for virksomheten."⁸⁰ Oppgaven er den første som omtaler et bredere sosialt ansvar for ledelsen utover virksomhetens primære oppgaver. Begreper som etikk og sosialt ansvar er helt nye i oppgavene i KiA.

Oppgaven "*Den offentlige administrasjon og det private næringsliv*" var rettet inn mot erfaringsutveksling om saksbehandling og effektivitet i den offentlige administrasjonen. Videre skulle gruppen "... drøfte hva som kan gjøres for å oppnå en smidig og effektiv saksbehandling som samtidig tilfredsstiller kravene til forsvarlig og objektiv behandling av saker av offentlig interesse."⁸¹ Foredragsserien om Økonomisk integrasjon i Europa skulle "... gi informasjon om

⁷⁹ Årsberetning 1964, s.3.

⁸⁰ Kursmaterieell 1964, Oppgave 2.6.

⁸¹ Kursmaterieell 1964, Oppgave 2.2.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

den utvikling som har ført frem til dannelsen av EEC og EFTA, om deres oppbygging og virkemåte, og om utviklingstendenser.”⁸²

Oppgaver som hadde vært med tidligere og ikke i 1964 var oppgavene ”*Rasjonaliseringsproblemer i offentlig administrasjon*” og ”*Lønnssystemer*”. Et annet viktig element i 1964 var ”*IBM Top Management Decision Making Laboratory*” hvor deltakerne skulle få ”... *erfaring i å treffe avgjørelser av lignende art som toppledelsen i næringslivet må ta i det virkelige liv.*”⁸³

I 1964 kom det til 112 nye litteraturreferanser, mens det var totalt 344 referanser dette året.

1965

På rådsmøte 14.mai 1965 ble det referert at «*nåværende og tidligere kursdeltakere finner betegnelsen ”kurs” lite dekkende for den ledertrening som foregår ved AFF.*»⁸⁴ Ved neste rådsmøte ble det orientert om andre institusjoners tilbud og planlagte tilbud om kurs for ledere, og om det sentralt foreslåtte organ for lederutdanning i Norge, som senere skulle bli Lederopplæringsrådet.⁸⁵

Gruppeledere ved KiA i 1965 var Rolf Jangård, Gunnar Anfinsen, Karl Johan Syvertsen og personaldirektør Gunnar Stølen (*A/S Bergens Mekaniske Verksteder*). Hele 72 personer søkte på KiA i 1965 og 48 deltakere ble tatt opp, og 18 av de representerte bedriftene hadde ikke hatt deltakere tidligere. Programmet hadde helt klart en høy stjerne. Også i årsberetningen for 1965 var det en oversikt over de strukturelle fordelingene av undervisningen.

Gruppeoppgaver (gruppe- og plenumsmøter)	105 økter,	ca. 48 %
Foredrag (herav under seminar: 27 økter, 12 %)	57 økter,	ca. 26 %
Gruppearbeid under seminar	10 økter,	ca. 4,5 %
Cases (i plenum og grupper)	22 økter,	ca. 10 %
Økonomisk beslutningsspill	9 økter,	ca. 4 %
Ekskursjoner (<i>Fiskeridirektoratets Havforskningsinstitutt, Håkonsvern, Sjøkrigsskolen</i>)	4 økter,	ca. 2 %
Diverse (lesetimer, etc.)	12 økter,	ca. 5,5 %

(Årsberetning for AFF, 1965, s.5)

⁸² Kursmaterieell 1964, Foredragsrekke om Økonomisk integrasjon i Europa. EEC og EFTA.

⁸³ Kursmaterieell 1964, IBM Top Management Decision Making Laboratory. Modell I.

⁸⁴ Rådsmøtereferat 14.mai 1965, s.2.

⁸⁵ Rådsmøtereferat, 11.november 1965, s.2.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

I 1965 var det totalt 21 oppgaver, deriblant fem seminarer og to foredragsrekker. De to foredragsrekkene var "*Psykologi for ledere*" og "*Den aktuelle situasjon i våre viktigste næringer*", og de fem seminarene var innen emnene "*Organisasjon og lederskap*", "*Økonomisk vekst*", "*Den økonomiske integrasjon i Vest-Europa. EEC og EFTA.*", "*Integrasjon og samarbeid på bedriftsplanet*" og "*Lønnbestemmende faktorer i samfunnet*".

Det var seks nye oppgaver dette året og de nye oppgavene i 1965 var blant annet "*Ledende arbeid. Delegering og kontroll*", "*Lederutvikling i bedriftene*" og "*Personaladministrasjon*". Noen oppgaver hadde vært med tidligere og vært borte fra KiA noen år, men kom tilbake i 1965 som "*Ledende arbeid. Delegering og kontroll*". I oppgaven "*Lederutvikling i bedriftene*" skulle gruppen "... diskutere *læringsmiljøet*" i de representerte bedriftene, også med tanke på mulighetene for fortsatt læring etter avsluttet AFF-kurs."⁸⁶ I denne oppgaven skulle gruppen også "... drøfte hvordan en leder bør ivareta sitt ansvar for utviklingen av egne medarbeidere. Det skal legges vekt på spørsmålet om hvordan dette kan forenes med lederens øvrige arbeid og ansvar, for eksempel i forbindelse med kontroll, disiplin, effektivitet."⁸⁷ Seminaret i Organisasjon og Lederskap fra våren 1965 tok utgangspunkt utviklingen de siste årene og som hadde skapt "... grobunn for en kritisk revurdering og behov for nye alternativer til våre tradisjonelle organisasjonsformer."⁸⁸ Det er kanskje betegnende for datidens organisasjonsteoretiske utvikling at det videre skrives følgende:

"Situasjonen må imidlertid også sies å være noe forvirrende, både fordi vi ikke har fått noe ny alminnelig organisasjonslære, - og fordi praksis er preget av endringer som tvinger seg frem uten grunnlag i klare planer eller retningslinjer." Kursmaterieell 1965, Seminar våren 1965, Organisasjon og Lederskap.

Professor Harold J. Leavitt var foreleser på denne rekken med foredraget "*Recent Developments in Organization Theory*". De andre foredragene var ved Rolf Jangård. Andre kjente navn som også var med som foredragsholdere både på seminarene og for øvrig i kurset var blant andre Preben Munthe og Einar Thorsrud. Andre foredragsholdere var professor Dr. oec. Ole Myrvoll, professor

⁸⁶ Kursmaterieell 1965, Oppgave 12.

⁸⁷ Kursmaterieell 1965, Oppgave 12.

⁸⁸ Kursmaterieell 1965, Seminar våren 1965, Organisasjon og Lederskap.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Leif Holbæk-Hansen, S. Walter Rostoft og rasjonaliseringsdirektør Leif H. Skare.⁸⁹ I 1965 kom det til 144 nye litteraturreferanser, mens det var totalt 427 referanser dette året.

1966

I rådsmøte 22.juni 1966 ble rapporten fra Arne Walle ”*Observasjoner og refleksjoner om pedagogiske mekanismer. Solstrand 1965*” diskutert og rådet sluttet seg til styrets syn på denne og det ble besluttet at rapporten skulle distribueres til fagfolk og institusjoner som AFF var interessert i dele og utveksle erfaringer med. På samme møtet ble det diskutert å skifte navn på KiA, men rådet fant at det ikke lå noen tilstrekkelig grunn for å skifte navn, selv med den tilbakemelding AFF hadde fått fra deltakerne.⁹⁰ Gruppeledere for KiA i 1966 var Rolf Jangård, konsulent Kjell Viddal (*Industrikonsulent A.S.*), Gunnar Anfinen, siviløkonom Olav M. Bjørnevoll (*AFF*) og Arne Walle. I tillegg var også stipendiat Karl Rogne (*AFF*) og i vårsesjonen Karl Johan Syvertsen (*Aktieselskapet Borregaard*). Også dette året var kurset sterkt overtegnet med hele 72 søkere, der 48 ble tatt opp, og hele 21 av de representerte bedriftene hadde ikke vært med tidligere. Også dette året har årsberetningen med en oversikt over fordelingen av undervisningsformene.⁹¹

Gruppeoppgaver (inkl. plenumsbeh.)	105 økter,	ca. 45,5 %
Foredrag (herav under seminar: 14 økter, 6 %)	64 økter,	ca. 28 %
Gruppearbeid under seminar	7 økter,	ca. 3 %
Cases (i plenum og grupper)	17 økter,	ca. 7,5 %
Økonomisk beslutningsspill	9 økter,	ca. 4 %
Ekskursjoner (<i>Norges Handelshøyskole, Utgravningene på Bryggen, Håkonsvern, Sjøkrigsskolen</i>)	6 økter,	ca. 2,5 %
Diverse (herav lesetimer 6 økter)	22 økter,	ca. 9,5 %

(Årsberetning for AFF, 1966, s.4)

Det kom til åtte nye oppgaver i 1966, deriblant fire seminarer med ulike tema. Av de nye oppgavene som kom til er oppgavene ”*Bedriftens formelle organisasjon*” og ”*Lederen og hans medarbeidere*” verdt å nevne. Den førstnevnte gikk ut på først å ”... redegjøre for hovedtrekkene i den formelle organisasjon i de bedrifter (eller

⁸⁹ Årsberetning 1965, s.5-7.

⁹⁰ Rådsmøtereferat 22.juni 1966, s.2.

⁹¹ Årsberetning 1966, s.3 og 4.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

del av bedriften) som de representerer. Redegjørelsene skal ta sikte på å få frem karakteristiske trekk i organisasjonsstrukturen og i måten de blir brukt.”⁹² Oppgaven hadde også en mer sammenlignende del som gikk ut på å ”... diskutere likheter og forskjeller mellom bedriftene. Hvor det er mulig, skal gruppen søke å finne frem til årsakene bak de karakteristiske trekk ved organisasjonene.”⁹³

Opgaven ” *Lederen og hans medarbeidere*” gikk mer på problemstillingen mellom lederen og høyt kvalifisert personell og de utfordringene dette hadde. I innledningen nevnes bl.a. følgende: ”... de erfaringsmessig motiveres til problemløsende og skapende samarbeid, og ikke først og fremst dirigeres og kontrolleres.”⁹⁴ Et annet moment som var nevnt var følgende: ”... vil lederen komme i den situasjon at hans underordnede på viktige felter har større kompetanse enn ham selv.”⁹⁵ Ut fra blant annet disse skulle deltakerne ”... drøfte hvordan de som ledere kan sikre seg høyt kvalifiserte medarbeidere og bidra til et effektivt arbeidsmiljø omkring seg.”⁹⁶

Opgaven ” *Ledende arbeid*” hadde fått et litt annet innhold enn tidligere da den het ” *Lederfunksjonen i bedriftene*” fra 1963.⁹⁷ Den hadde det samme innholdet som tidligere og tok utgangspunkt i det samme spørreskjemaet. 1966 var også første året Presentasjonsoppgaven var borte fra programmet, samt oppgavene ” *Finansiering*” og ” *Publikumskontakt (Public Relations)*”. Foredragsholdere dette året var blant annet forskningssjef Helmer Dahl ved Chr. Michelsens Institutt, professor Leif Holbæk-Hansen, professor Dr.oecon. Preben Munthe, statsråd S. Walter Rostoft og dosent Einar Thorsrud.

I 1966 kom det til 113 nye litteraturreferanser, mens det var totalt 352 referanser dette året. Fortsatt er antallet litteraturreferanser for stort til å si noe spesifikt om hvilken retning litteraturen tok.

1967

Gruppeledere ved KiA i 1967 var Rolf Jangård, sjefskonsulent Otto Borchgrevink (*Hartmark & Co. A/S – IRAS*), Gunnar Anfinsen, Olav M. Bjørnevoll, siviløkonom

⁹² Kursmaterieell 1966, Oppgave 1.

⁹³ Kursmaterieell 1966, Oppgave 1.

⁹⁴ Kursmaterieell 1966, Oppgave 3.

⁹⁵ Kursmaterieell 1966, Oppgave 3.

⁹⁶ Kursmaterieell 1996, Oppgave 3.

⁹⁷ Se side 61.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Magne J. Førre og sivilingeniør Karl Rogne. KiA var som vanlig overtegnet, og av 66 søkere ble det tatt opp hele 55 deltakere dette året. Hele 20 av de representerte bedriftene hadde ikke hatt deltakere tidligere. Årsberetningen for 1967 inneholdt også en oversikt over den strukturelle fordelingen av undervisningsformer.⁹⁸

Timer til gruppens disposisjon	100 økter,	ca. 42 %
Møter på spesialoppgaver (inkl. plenum)	9 økter,	ca. 4 %
Diskusjoner om gruppens arbeid	10 økter,	ca. 4 %
Foredrag (inkl. 1 samtaleprogram og 2 Kveldsdiskusjoner)	64 økter,	ca. 27 %
Cases (i plenum og i grupper)	14 økter,	ca. 6 %
Øvelse i organisasjonspsykologi (ERGOM)	6 økter,	ca. 2 %
Økonomisk beslutningsspill	11 økter,	ca. 5 %
Lesetimer	6 økter,	ca. 2 %
Diverse	19 økter,	ca. 8 %

	239 økter,	100 %

(Årsberetning for AFF, 1967, s.3)

Nytt ved KiA dette året var øvelsene i organisasjonspsykologi der øvelsene hadde navn som "Innstilling", "Akvarium" og "Livsmålsetting".

1967 var siste året for oppgaven "Økonomifunksjonen i bedriften", samt at oppgaven "Staten og næringslivet" dukket opp igjen dette året. De nye oppgavene som ikke hadde vært med tidligere år var "Formell organisasjon og administrativ praksis", "Lederens arbeid", "Strukturendringer og omstilling" og "Næringsliv, kultur og etikk". Oppgaven "Formell organisasjon og administrativ praksis" var en nyformulering av den tidligere Presentasjonsoppgaven, men oppgaven var nå mer rettet mot organisasjonsteoretisk analyse av egen virksomhet enn tidligere.⁹⁹ Oppgaven "Lederens arbeid" var rettet inn mot en kartlegging av deltakernes arbeidsoppgaver som ledere. Dette var det samme som i oppgaven "Ledende arbeid" fra 1966 og oppgaven "Lederfunksjonen i bedriftene" fra 1963. Oppgaven var nå i 1967 mer rettet mot "... å finne felles trekk og generelle problemer når det gjelder preferering av arbeidsoppgavene."¹⁰⁰ Deltakerne skulle også trekke frem forhold som la hindringer for en hensiktsmessig bruk av tiden.

⁹⁸ Årsberetning 1967, s.3 og 4.

⁹⁹ Kursmaterieell 1967, Arbeidsoppgave 1.

¹⁰⁰ Kursmaterieell 1967, Arbeidsoppgave 2.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Oppgaven "*Strukturendringer og omstilling*" var en oppgave som var rettet inn mot å "... få drøftet bedriftenes *beredskap*" når det gjelder de omstillingskrav som her reiser seg og de konsekvenser forskjellige former for samarbeid og integrasjon kan få for bedriftenes organisasjon og daglige ledelse."¹⁰¹ Oppgaven "*Næringsliv, kultur og etikk*" hadde et mer preg av å være et blikk utover virksomheten og hadde et fokus mot "... bedriftenes og ledernes innflytelse på samfunnsutviklingen og deres ansvar ut over det å drive lønnsom forretning."¹⁰² Denne oppgaven var knyttet opp mot et case som omhandlet å utforme en bedrifts målsetting, samt et foredrag av dr. philos. Arild Haaland med tittelen "*Synspunkter på næringslivet og vår kultur*".¹⁰³

Et interessant spørsmål dukket i 1967 opp i oppgaven "*Markedsføring*". Spørsmålet lød som følgende:

**"Er "moderne markedsføring" en lederfilosofi, eller er det et samlebegrep for en rekke aktiviteter som det er naturlig å samle i en avdeling?"
Kursmaterieell 1967, Arbeidsoppgave 11.**

Spørsmålet er interessant fordi det viser at man på dette tidspunktet ikke hadde en klar formening om markedsføringens plass i virksomheten og hvordan man skulle betrakte den.

I 1967 var totalt 35 litteraturreferanser som i forhold til tidligere år var en særdeles kraftig reduksjon. Det kom til kun 11 nye litteraturreferanser fra året før. Dette gir en mulighet til å gå inn litt mer spesifikt på hvilken litteratur som ble anbefalt. I vårsesjonen i 1967 ble det levert ut artikler av blant annet Einar Thorsrud (*Miljøbetingelser og bedriftsorganisasjon*), Douglas M. McGregor (*New Concepts of Management*) og Warren G. Bennis (*Will Bureaucracies survive much longer?*).¹⁰⁴ I høstsesjonen i 1967 ble det levert ut artikler av blant annet Edgar H. Schein (*Forces which undermine Management Development*), Jon Gulowsen (*Skal arbeiderne styre eller styres*), Theodore Leavitt (*Marketing Myopia*) og Harold B. Maynard og Louis E. Newman (*Management's Deeper Concerns*).¹⁰⁵

¹⁰¹ Kursmaterieell 1967, Arbeidsoppgave 5.

¹⁰² Kursmaterieell 1967, Arbeidsoppgave 8.

¹⁰³ Kursmaterieell 1967, Arbeidsoppgave 8.

¹⁰⁴ Kursmaterieell 1967, Artikler utlevert under vårsesjonen 1967.

¹⁰⁵ Kursmaterieell 1967, Artikler utlevert under høstsesjonen 1967.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Det lille innblikket i litteraturreferansene dette året viser at litteraturen er moderne og representativ for den kritiske organisasjons- og ledelseslitteraturen som kom på 60-tallet.

1968

Ved rådsmøte 8.november 1968 ble det nedsatt et utvalg skulle arbeide med AFFs fremtid, der mandatet bl.a. gikk ut på å utrede forskjellige former for virksomhet som kunne komme på tale og hvordan disse skulle finansieres. I 1968 fikk AFF også en stipendiatstilling gjennom Statens Opplæringsråd, der midlene ble stilt til disposisjon av NPI. Videre ble det også diskutert om hvordan KiA kunne rekruttere flere ledere fra samme organisasjon, ønskeligheten av en bredere skandinavisk deltakelse og hvordan AFF kunne legge bedre til rette for ledere av mindre bedrifter.¹⁰⁶ Gruppeledere ved KiA i 1968 var Gunnar Anfinen, Olav Bjørnevoll, Karl Rogne og Arne Walle. Kurset var som vanlig overtegnet med hele 64 søkere, og derav kom 48 inn på kurset. 19 av de representerte bedrifter hadde ikke tidligere hatt deltakere. Dette årets årsberetning inneholdt også en oversikt over programmets strukturelle fordeling av undervisningsformene.

Gruppens disposisjon	118,5 timer	36,7 %
Diskusjoner om gruppenes arbeid	15 timer	4,6 %
Spesialoppgaver i egne grupper (inkl.pl.avslutninger)	14,5 timer	4,5 %
Studiegruppevirksomhet	16,5 timer	5,1 %
Foredrag og samtaleprogrammer	92 timer	28,5 %
Cases (i grupper og plenum)	13,5 timer	4,2 %
Øvelse i organisasjonspsykologi	4 timer	1,2 %
Økonomisk beslutningsspill	18 timer	5,6 %
Diverse	31,5 timer	9,6 %

	323,5 timer	100 %

I programmet i 1968 skjedde det en markant økning i timeantallet på bruk av organisasjonspsykologiske øvelser; sensitivitetstrening. Og dette året var det fire studiegrupper som behandlet temaene "*Næringsøkonomi og næringspolitikk*", "*Kvantitative metoder*", "*Markedsføring*" og "*Finansiering/Investering*". Det ble også holdt en rekke foredrag innen en rekke temaer, samt at det ble benyttet en

¹⁰⁶ Rådsmøte 8.november 1968, s.2 og 3.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

rekke foredragsholdere fra mange ulike instanser.¹⁰⁷ På et styremøte i oktober 1968 satte styret ved AFF ned et utvalg som skulle med retningslinjer for AFFs videre virksomhet. Utvalgets mandat var tredelt og var å gi forslag til generelle målsetninger og retningslinjer, utredning om de forskjellige former for virksomhet og gi en oversikt over de økonomiske konsekvensene av ulike virksomhetsformer. Utvalgets arbeid ble startet i 1969.¹⁰⁸

I 1968 var det totalt 19 oppgaver hvorav seks var helt nye. Av de nye er oppgavene "*Tradisjon og fornyelse i bedriftsorganisasjon og lederskap*", "*Lederutvikling II (Eller: Hva nå?)*" og "*Moderne informasjonsbehandling*" verdt å se nærmere på innholdet i. Oppgaven "*Tradisjon og fornyelse i bedriftsorganisasjon og lederskap*" hadde som fokus å "... ta opp våre tradisjonelle organisasjonsformer til kritisk vurdering, presentere nyere tenkemåter og diskutere behovet for fornyelse når det gjelder bedriftsorganisasjon og ledelse."¹⁰⁹ Foredragsholder på denne oppgaven var bl.a. Einar Thorsrud.

Oppgaven "*Lederutvikling II (Eller: Hva nå?)*" rettet seg mot å "... få drøftet spørsmål som knytter seg til (1) det å overføre det deltakerne måtte ha lært til sine egne arbeidssituasjoner og (2) det å kunne utvikle seg videre som ledere."¹¹⁰ Dette var en oppgave som tok for seg de utfordringene lederne kan få når de kommer tilbake til sine virksomheter etter endt program.

Oppgaven "*Moderne informasjonsbehandling*" gikk ut på å se på innføring av EDB-anlegg i en virksomhet. Man sier følgende om dette:

"Ved innføring av EDB-anlegg i en bedrift, er de teknologiske problemene små, de virkelige problemene er innen planlegging og ledelse. Vanskeligheten er å sette sammen systemene og tilpasse utstyr og organisasjon slik at ledelsen i fremtiden kan dra nytte av bedre metoder og teorier." Kursmaterieell 1968, Moderne informasjonsbehandling.

Det er interessant at oppgaven konsentrerer seg om organisering og ledelse ved implementering av informasjonsteknologi, og ikke informasjonsteknologiens mange muligheter.

¹⁰⁷ Årsberetning 1968, s.4.

¹⁰⁸ Årsberetning 1968, s.2 og 3.

¹⁰⁹ Kursmaterieell 1968, Tradisjon og fornyelse i bedriftsorganisasjon og lederskap.

¹¹⁰ Kursmaterieell 1968, Lederutvikling II (Eller: "Hva nå?").

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

I 1968 kom det til 27 nye litteraturreferanser, og det var totalt 70 referanser dette året som var det dobbelte av året før. Flere av litteraturreferansene i 1968 var norske som blant annet Jon Gulowsen og Einar Thorsrud. Også Sverre Lysgaards klassiske sosiologiske verk *"Arbeiderkollektivet"* var med i 1968, samt Douglas McGregors klassiker *"The Human Side of Enterprise"*. Alle disse var med til oppgaven *"Sammenligning av bedriftenes organisasjon og administrative praksis"* og foredragsserien *"Tradisjon og fornyelse i bedriftsorganisasjon og lederskap"*. Ellers var en del av de litteraturreferansene som var med i 1967 også med i vår- og høstsesjonen i 1968.

1969

I rådsmøte 16.april 1969 ble det gitt anerkjennelse til staben *"... for den evne og vilje til eksperimentering som har vært vist. For å sikre frihet til fortsatt eksperimentering mente formannen at man burde prøve å øke fondet slik at den økonomiske uavhengighet ble bevart."*¹¹¹ Dette tyder på at man fra både AFFs råd og styre var enig i den retning KiA hadde tatt. Gruppeledere i 1969 var Arne Walle, Karl Rogne, Olav Bjørnevoll og Per Randgaard. Det 17. KiA ble i alt vesentlig bygget opp over samme lest som kurset i 1968. For første gang ble det forsøkt med teaterkunst som uttrykksform i KiA. Det ble også gjennomført fem studiegrupper innen flere ulike emner som for eksempel markedsføring og bedriftsintegrasjon.¹¹² Disponeringen av kurset totale tid ble også i 1969 referert i årsberetningen og den fordelte seg slik:

Basisgruppene (uprogrammert mht. innhold)	144 timer	43 %
Spillgrupper	17 timer	4,2 %
Tallgrupper	21 timer	6,2 %
Studiegrupper	16,5 timer	4,9 %
Plenums møter med ressursperson	81,5 timer	24,3 %
Plenums møter uten ressursperson	23,5 timer	7 %
Diskusjon av gruppens arbeid	15,5 timer	4,6 %
Cases i gruppe og plenum	8 timer	2,7 %
Diverse	8 timer	2,3 %

Våren 1969 kom det ut en foreløpig rapport fra utvalget som ble satt ned i 1968 for å utrede AFFs fremtidige virksomhet. Staben ved AFF fikk komme med sine

¹¹¹ Referat fra Rådsmøte 16.april 1969, s.2.

¹¹² Årsberetning 1969, s.4 og 5.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

kommentarer til denne foreløpige rapporten, og disse kommentarene ble fremstilt i en separat rapport.¹¹³

Oppgavenes fordeling på vår- og høstsesjonen hadde en karakter av en mer lederrettet profil på oppgavene på våren. Oppgaver som *"Lederens arbeid"* og *"Spørsmål en leder bør stille seg selv"* var i vårsesjonen, mens man i høstsesjonen hadde flere oppgaver som var rettet mot organisasjonen, næringslivet og samfunnet som for eksempel *"Miljøvern, kulturvern og næringslivets sosialetiske ansvar"*, *"Tradisjon og fornyelse i bedriftsorganisasjon og lederskap I og II"* og *"Næringsliv og ledere sett med forskjellige øyne"*. De nye oppgavene i 1969 var blant annet *"Spørsmål en leder bør stille seg selv"* og *"Miljøvern, kulturvern og næringslivets sosialetiske ansvar"*. Det var også fem studiegrupper som ikke hadde vært brukt som undervisningsform tidligere. Oppgaven *"Spørsmål en leder bør stille seg selv"* tok utgangspunkt i påstanden om *"Det å stille riktige spørsmål er en forutsetning for å finne riktige svar"*. Deltakerne skulle *"... å formulere, ut fra egen vurdering, de tre viktigste spørsmålene en leder bør stille seg selv under et kurs som dette."*¹¹⁴ Oppgaven *"Miljøvern, kulturvern og næringslivets sosialetiske ansvar"* rett søkelyset mot *"... hva som ligger bak begreper som "lønnsomhet", "effektivitet", "produktivitet" og har sider av filosofisk, sosial og personlig-etisk art."*¹¹⁵

En oppgave som jeg ser som viktig å nevne fra 1969 er *"Tradisjon og fornyelse i bedriftsorganisasjon og lederskap I og II"*. Oppgaven var dette året delt i to, der den første delen var identisk med tidligere innhold i oppgaven med samme tittel. Del II av oppgaven gikk direkte på Samarbeidsprosjektet LO/NAF som Einar Thorsrud var leder for. Oppgaven tok utgangspunkt i Thorsrud og Emerys bok *"Mot en ny bedriftsorganisasjon"* som kom fra Samarbeidsforsøket og hadde tre hovedspørsmål:

"1. Hvilke foreløpige resultater fra "Samarbeidsforsøkene" synes etter gruppens mening å være sterkest i strid med hevdvunnen organisasjonspraksis?"

"2. Hvilke foreløpige postulater fra forsøkene synes mest interessante og løfterike?"

¹¹³ Årsberetning 1969, s.15.

¹¹⁴ Kursmateriell 1969, Spørsmål en leder bør stille seg selv.

¹¹⁵ Kursmateriell 1969, Miljøvern, kulturvern og næringslivets sosialetiske ansvar.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

3. Hvilke sider ved vært undervisningssystem synes å fastholde gamle organisasjons-former og hvilke synes å initiere nye former?” Kursmaterieell 1969, Tradisjon og fornyelse av bedriftsorganisasjon og lederskap II.

I 1969 kom det til 50 nye litteraturreferanser, mens det var totalt 79 referanser dette året. Av litteraturreferanser innen organisasjon og ledelse synes jeg det er verdt å nevne blant annet *“Tomorrow’s Management”* av Max Ways, *“Interpersonell Relationships in organization”* av Chris Argyris og *“Kan lederskap læres”* av Rolf Jangård, som alle ble brukt i vårsesjonen i 1969. Av litteraturreferanser fra høstsesjonen i 1969 vil jeg nevne klassikeren *“Leadership in Administration”* av Philip Selznick, *“Miljøbetingelser og bedriftsorganisasjoner”* av Einar Thorsrud og *“Bedriftsutvalgene”* som var utgitt av Landsorganisasjonen i Norge og Arbeidernes opplysningsforbund.

3.3.1 Oppsummering av empiri 1960–1969

Antallet oppgaver i perioden 1960–1969 var 80 oppgaver, med et totalt antall treff på 194. Fordelingen av oppgavene på de 11 kategoriene kan sees i tabell 3. Litteraturreferansene var også på 60-tallet svært mange med totalt 2721.

Tabell 3: Fordeling av oppgaver og litteraturreferanser 1960–1969.

Opgaver	Prosent og antall	Prosent av N	Litteraturgrupper	Prosent og antall	Prosent av N
Gruppe 1	8,76 % (17)	2,10 %	Gruppe 1	17,20 % (468)	8,50 %
Gruppe 2	14,95 % (29)	3,59 %	Gruppe 2	9,41 % (256)	4,65 %
Gruppe 3	3,09 % (6)	0,74 %	Gruppe 3	0,99 % (27)	0,49 %
Gruppe 4	16,49 % (32)	3,96 %	Gruppe 4	13,97 % (380)	6,90 %
Gruppe 5	17,53 % (34)	4,21 %	Gruppe 5	5,44 % (148)	2,69 %
Gruppe 6	9,79 % (19)	2,35 %	Gruppe 6	5,44 % (148)	2,69 %
Gruppe 7	8,76 % (17)	2,10 %	Gruppe 7	15,95 % (434)	7,88 %
Gruppe 8	0,52 % (1)	0,12 %	Gruppe 8	4,26 % (116)	2,11 %
Gruppe 9	4,12 % (8)	0,99 %	Gruppe 9	2,17 % (59)	1,07 %
Gruppe 10	12,89 % (25)	3,09 %	Gruppe 10	13,97 % (380)	6,90 %
Gruppe 11	3,08 % (6)	0,74 %	Gruppe 11	11,21 % (305)	5,54 %
SUM	100,00 % (194)	24,01 %	SUM	100,00 % (2721)	49,42 %
		N = 808			N = 5506

Jeg vil presentere empirien på samme måte i dette kapittelet som i det foregående kapittelet. Først vil jeg gjennomgå de oppgavene som er brukt i perioden, så gjennomgå den litteratur som har brukt mest i perioden.

Opgaver:

1. Gruppe 5 med 17,53 %
2. Gruppe 4 med 16,49 %

Litteraturreferanser:

- Gruppe 1 med 17,20 %
- Gruppe 7 med 15,95 %

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

3. Gruppe 2 med 14,95 %	Gruppe 4 med 13,97 %
4. Gruppe 10 med 12,89 %	Gruppe 10 med 13,97 %
5. Gruppe 6 med 9,79 %	Gruppe 11 med 11,21 %

3.3.1.1 Oppgaver

Det er flest oppgaver i gruppe 5 (forholdet til omgivelsene) som på 50-tallet, etterfulgt av gruppe 4 (personal) og så gruppe 2 (organisasjonsstruktur). Det er ikke noen gruppe med oppgaver som skiller seg vesentlig ut utover de gruppene som nesten ikke har oppgaver (gruppe 3, 8, 9 og 11). Oppgaven i gruppe 5 som var med flest ganger var "Markedsføring" (9 ganger), i gruppe 4 "Kommunikasjon og kontaktforhold i bedriften" (5 ganger) og gruppe 2 var Presentasjonsoppgaven og "Styrene i norske bedrifter og deres funksjoner" (6 ganger).

Oppgavene som var flest ganger med på 60-tallet var "Markedsføring" og "Bedriftsledelsen og fremtiden" som begge var med ni ganger og oppgavene "Næringsliv og kultur" og "Økonomifunksjonen i bedriften" som begge var med syv ganger. I oppgaven "Bedriftsledelsen og fremtiden" skulle gruppen "... søke å danne seg et bilde av den situasjon næringslivet og de representerte bedrifter vil befinne seg i omkring 1975. Gruppen skal særlig drøfte de endringer i ledende arbeid og bedriftsorganisasjon som utviklingen må antas å medføre." Denne oppgaven tilhører gruppe 10.

Oppgaven "Markedsføring" endret seg betraktelig gjennom 60-tallet. Fra 1960 da den kun handlet om å diskutere cases i grupper og plenum, til 1965 da oppgaven var mye mer omfattende og gruppen skulle "... diskutere hvilke hovedoppgaver markedsføringsfunksjonen har i dag. Deretter skal gruppen diskutere innkjøpsfunksjonen."¹¹⁶ Gruppen skulle også "... trekke frem problemer ved salg til bedrifter med velorganisert innkjøpsfunksjon."¹¹⁷ og "... diskutere koordineringen av innkjøpsfunksjonen og markedsføringsfunksjonen og deres organisasjonsmessige plassering i bedriften."¹¹⁸ I 1967 omhandlet oppgaven tidligere stilte spørsmål i oppgaven¹¹⁹ og gruppen skulle "... diskutere i hvilken utstrekning det har funnet sted markedsmessige strukturendringer som har

¹¹⁶ Kursmaterieell 1965, Oppgave 6.1.

¹¹⁷ Kursmaterieell 1965, Oppgave 6.1.

¹¹⁸ Kursmaterieell 1965, Oppgave 6.1.

¹¹⁹ Se 1967, side 68.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

påvirket bedriftene som er representert i gruppen.”¹²⁰ Videre skulle også gruppen ”... drøfte hvordan bedriftene har tilpasset seg forholdene når det gjelder praktiske markedsføringstiltak og organisasjon.”¹²¹ Siste året oppgaven var med var i 1968 hvor oppgaven var en studiegruppe.

Opgaven som omhandlet ”*Næringsliv og kultur*” var en oppgave der man skulle ”... drøfte påstanden om at fremveksten av det moderne industrisamfunn har skjedd på bekostning av vesentlige kulturelle og menneskelige verdier.”¹²² Denne oppgaven kom første gang med i 1958 og var med til og med 1966. I 1960 var oppgaven likelydende og hadde det samme fokus og hadde det samme innholdet i det siste året som var 1966. Oppgaven ”*Økonomifunksjonen i bedriften*” var med første gang i 1961 og siste gang med i 1967. I 1961 gikk oppgaven ut på å ”... skaffe seg oversikt over hvilke funksjoner som i dag naturlig hører inn under økonomifunksjonen.”¹²³ Oppgaven gikk videre ut på at gruppen skulle ”... utveksle erfaringer om hvordan disse oppgaver blir løst i praksis: hvilken vekt de forskjellige oppgaver tillegges, hvordan de løses, hvilken plass økonomifunksjonen har i virksomhetens organisatoriske oppbygning osv.”¹²⁴ I 1967 var oppgaven formulert på en annen måte og med et annet fokus enn tidligere. I 1967 gikk oppgaven ut på følgende:

”I dag gjør teknikken det mulig å fremskaffe en mengde data på kort tid, samtidig som de ansattes evne til å forstå og bruke økonomiske data i beslutningsprosessen øker. Dette medfører at valg av data og presentasjonsform blir viktige oppgaver, og gruppen bør diskutere disse, spesielt ut fra ledelsens behov. Gruppen bør videre vurdere om virksomhetens organisasjon og økonomiske informasjonsstrøm er tilrettelagt slik at alle får de nødvendige data for beslutning og kontroll.”¹²⁵

Opgaveteksten har i perioden beholdt det organisasjonsmessige problematiske med økonomifunksjonen, og har ikke vært en ren økonomisk oppgave.

Av oppgaver som er mer rettet inn mot organisasjon og ledelse synes jeg Presentasjonsoppgaven, som var med seks ganger, er verdt å nevne. Denne oppgaven hadde som tidligere nevnt et fokus mot organisatorisk oppbygging og

¹²⁰ Kursmaterieell 1967, Arbeidsoppgave 11.

¹²¹ Kursmaterieell 1967, Arbeidsoppgave 11.

¹²² Kursmaterieell 1960, Oppgave 5.6.

¹²³ Kursmaterieell 1961, Oppgave 5.2.

¹²⁴ Kursmaterieell 1961, Oppgave 5.2.

¹²⁵ Kursmaterieell 1967, Arbeidsoppgave 6.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

den historiske forklaringen til hvorfor virksomhetene er organisert slik de er. Det var syv oppgaver som var rene personaloppgaver og som var med totalt 12 ganger på 60-tallet. Den av personaloppgavene som var med mest var oppgaven "*Personalforhold og personaladministrasjon I*" som var med fire ganger (60,62-64). Det lille antallet med "*rene*" personaloppgaver har nok en del av sin årsak i at alle de elementer man i dag anser som personalrelaterte oppgaver, var egne oppgaver som for eksempel "*Kommunikasjon og kontaktforhold i bedriften*", "*Lønssystemer*" og "*De ansattes innflytelse i bedriftene*".

Slik jeg ser det har oppgavene blitt mer færre og mer rettet mot enkelte problemstillinger. Med dette mener jeg at man har funnet noen problemstillinger som har vist seg å være generelle og utfordrende nok til at de ikke "*går av moten*" fra år til år. De oppgavene/temaene som holder seg i KiA er blant annet Presentasjonsoppgaven, som fungerer som en introduksjon til hverandres virksomheter, Public Relations/Markedsføringsoppgaven, som viser viktigheten av å ha dette som egne avdelinger i virksomheten og ha kontakt med kundene.

3.3.1.2 Litteraturreferanser

Det var ingen litteraturreferanser som var med hele 60-tallet. Det høyeste antallet var syv treff og det var 43 referanser som hadde med syv treff. Det var 11 norske litteraturreferanser som var med på 60-tallet, men fortsatt er det de angloamerikanske litteraturreferansene som dominerer.

Som på 50-tallet er det totale antall litteraturreferanser veldig stort; 194 litteraturreferanser totalt for hele 60-tallet. 60-tallet fortsatte som 50-tallet med svært mange litteraturreferanser til hver oppgave hvert år. Dette skjedde frem til 1967 hvor antallet referanser kun var 35, mens man bl.a. i 1965 hadde hele 427 litteraturreferanser. Det fremkommer som tidligere nevnt ingen forklaring på den enorme reduksjonen i antallet litteraturreferanser fra 1966 til 1967. Også i 1968 og 1969 var antallet litteraturreferanser lavt (70 og 79) i forhold til tidligere år. Det laveste ellers på 60-tallet var 312 i 1963.

Det vil derfor være vanskelig å si noe om hvilken type litteratur de syv første årene på 60-tallet hadde, men det vil være lettere å se på de tre siste årene. Som et utgangspunkt som på 50-tallet er her 60-tallets klassikere innen organisasjon og ledelse listet opp:

1. Douglas McGregor: "*The Human Side of Enterprise*" fra 1960.
2. Alfred P. Sloan Jr: "*My Years at General Motors*" fra 1963.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

3. Paul W. Lawrence & Jay W. Lorsch: "*Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*" (1967).
4. Alfred D. Chandler Jr.: "*Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*" (1962).
5. Richard M. Cyert & James G. Marsh: "*A Behavioral Theory of the Firm*" (1963).
6. Daniel Katz & Robert L. Kahn: "*The Social Psychology of Organizations*" (1966).
7. Rensis Likert: "*New Patterns of Management*" (1961).
8. Joan Woodward: "*Industrial Organization: Theory and Practice*" (1965).
9. Tom Burns & George M. Stalker: "*The Management of Innovation*" (1961).
10. James D. Thompson: "*Organizations in Action*" (1967).
11. David C. McClelland: "*The Achieving Society*" (1961).
12. Victor H. Vroom: "*Work and Motivation*" (1964).
13. Karl E. Weick: "*The Social Psychology of Organizing*" (1969).

Av klassikerne fra 60-tallet er kun Douglas McGregor med fire år og Rensis Likert med to år. Ingen andre av de nevnte klassikerne er med på 60-tallet. Som på 50-tallet er det ikke mange av klassikerne som er med, men en klassiker fra 50-tallet er med på 60-tallet; Peter F. Druckers "*The Practice of Management*" som er med hele syv år (1960-1967).

Litteraturreferansene på 60-tallet er varierte og omfatter som på 50-tallet mange titler og fagområder. Dette gjør det vanskelig å si noe helt bestemt om hvilken type litteraturreferanser som kjennetegner 60-tallet mest. Noen litteraturreferanser fra andre fagfelt er helt klart kommet med på 60-tallet og som ikke var med på 50-tallet. Her vil jeg nevne litteraturreferanser som Georg Brochmanns bøker "*Mennesket og maskinen I og II*" og "*Mennesket og lykken*", R. Demos' "*Business and the Good Society*" og Eva Nordlands "*Mennesket selv – det varige kulturproblem*". Dette er litteraturreferanser som ikke er spesielt nært knyttet til utøvelse av ledelse, men som samtidig viser at det foregår prosesser utenfor virksomhetene som er viktige å vite om.

Av litteraturreferanser som er mer rettet mot organisasjon og ledelse vil jeg her nevne Jon Hartmark, Johan Sagen & Leif H. Skares "*Bedriftsorganisasjon i praksis*", Sune Carlsons "*Företagsledning och företagsledare*", som også var med syv ganger på 50-tallet, Ernest Dales "*Planning and Developing the Company Organization Structure*" og Ralph C. Davis "*The Fundamentals of Top-Management.*" Andre referanser innen organisasjon og ledelse som jeg synes er av interesse å nevne er blant annet Einar Thorsruds "*Miljøbetingelser og bedriftsorganisasjon*" (4 ganger), Philip Selznicks klassiker "*Leadership in Administration*" (5 ganger), Johan Sagens "*Linje og stab i bedriftsorganisasjonen*" (5 ganger) og Alf Andersens artikkel i Produksjonsutvalgene fra 1961 "*Industrielt demokrati - hvor står vi*" (5 ganger).

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Andre interessante litteraturreferanser som jeg vil nevne er C.P. McCormicks "*The McCormick System of Management*" (4 ganger), Douglas McGregors "*New Concepts of Management*" (6 ganger), Produksjonsteknisk Forskningsinstituttets "*Arbeidsvurdering i industrien*" (5 ganger) og "*Arbeidsvurdering av kontorarbeid*" (4 ganger) og til slutt vil jeg nevne Eric Rhenmans "*Företagsdemokrati och företagsorgansasjon*" (4 ganger).

3.3.1.3 Oppsummering

60-tallets empiri er stort sett like omfattende som 50-tallets, selv om de tre siste årene (67, 68 og 69) har en særdeles redusert mengde med litteraturreferanser. Oppgavene holder seg stort sett innenfor de samme tema og selv om de byttes ut forsvinner ikke innholdet og problemstillingene. De dukker opp som andre oppgaver eller flettes inn i de andre oppgavene. Det dukker også opp flere seminarer og studiegrupper på 60-tallet som gir en annen mulighet til å jobbe med temaene som diskuteres.

Innholdet er mye av det samme som på 50-tallet, men styrings- og kontrollaspektet er nesten helt fraværende nå. Man finner det fortsatt i enkelte oppgaver og formuleringer, men ikke like tydelig og uttalt. Utover 60-tallet kommer det mer og mer inn oppgaver og formuleringer som er kritikk av gjeldende oppfatninger om organisasjon og ledelse. Introduksjonen av Einar Thorsrud og Samarbeidsforsøket viser helt klart dette. Thorsrud kom første gangen med blant litteraturreferansene i 1959 med en artikkel fra *Bedriftsøkonomen* med tittelen "*Motstand mot forandringer*". Thorsruds mer kjente verker kom med fra 1964 og 1965. Han var som tidligere nevnt også med som foredragsholder i 1965, 1966, 1968 og i 1969.

Antallet litteraturreferanser fra de siste tre årene på 60-tallet (67,68,69) gir oss muligheten til å gi et litt mer presist bilde av hvilke litteraturreferanser KiA har brukt. Litteraturreferanser som var med de tre siste årene var blant annet Erich Fromms "*Menneskets situasjon i dag*", Rolf Jangårds artikkel "*Kan lederskap læres?*", Charles D. McDermids "*How Money Motivates Men*" og Max Ways' "*Tomorrow's Management*". Det lille utvalget jeg har gjort her viser at litteraturreferansene er rettet inn mot ledere og situasjoner som berører arbeidet deres. Ingen stor overraskelse heldigvis, men allikevel nyttig å danne seg dette inntrykket.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Som tidligere nevnt er jo også den kritiske litteraturen fra 60-tallet kommet inn i KiA, også med mange norske forfattere som nevnte Thorsrud, Jon Gulowsen og Sverre Lysgaard.

3.4 Årene fra 1970–1979

Ved starten av dette tiåret hadde programmet for siste gang navnet KiA. Omleggingen fra KiA til Program for Lederutvikling, PLU,¹²⁶ vil gjennomgås mer nøye litt senere i kapitlet. Til hjelp til gjennomgangen har jeg hatt tilgang til en intern rapport som er skrevet om erfaringene som ble gjort ved PLU i 1971 (Natvik m.fl. 1972). Denne overgangen er det redegjort for i et eget delkapittel (3.4.1) mellom årene 1970 og 1971.

Utover 1970-tallet blir AFFs virksomhet etter hvert mer enn bare PLU og jeg vil nevne dette underveis. I årsberetningene fra 70-tallet kan man klart se at AFFs virksomhet utvides. I 1970, 1971 og 1972 manglet jeg data over litteraturreferanser og innholdet i de ulike oppgavene. Oppgavene var opplistet i årsberetningene som gjorde at jeg kunne vite hvilke oppgaver som var med disse årene. Utover oppgavetittelen ga ikke årsberetningen noe informasjon om innholdet i oppgavene. I 1973 har jeg noe av innholdet fra høstsesjonen; tre bolker og omtale av en del av litteraturreferansene som ble brukt til de ulike bolkene. Ellers har jeg lite om vårsesjonen i 1973, der innholdet i høstsesjonen ble bestemt. Samme gjelder for 1974 der jeg ikke har spesielt mye empiri. Det første året på 70-tallet med fullt innhold i empirien er 1975.

1970

Ved møte i AFFs råd 23.november 1970 ble omleggingen fra KiA til PLU diskutert og der Rolf Jangård ”... *presisterte at den endring i innhold som har funnet sted i de senere år er langt bedre dekket av det nye navn.*”¹²⁷ Rapporten om AFFs fremtidige virksomhet ble gjennomgått på dette rådsmøtet og der det ble fremlagt ”... *at AFFs aktivitet hittil har vært «individrettet» og at hensikten nå er å komme med mer «miljørettede» tilbud i tillegg.*”¹²⁸ Det ble også fra kontorsjef Anfinsen fremlagt de økonomiske konsekvenser av den videre drift av KiA og AFF, og at man videre for årene 1971 – 1974 ville ha en underdekning, og at man derfor fra rådets side ønsket at de tiltak som ble iverksatt måtte bli ”... *betalt av dem som nøt godt av disse.*”¹²⁹ Gruppekonsulentene ved KiA i 1970 var konsulent Rolf Kevin, Per

¹²⁶ Jeg vil heretter bruke PLU som forkortelse for Program for Lederutvikling.

¹²⁷ Referat fra Rådsmøte 23.november 1970, s.1.

¹²⁸ Rådsmøte 23.november 1970, s.2.

¹²⁹ Rådsmøte 23.november 1970, s.2.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Randgaard, cand.psychol. Aadne Utvik og Arne Walle. Deltaker i KiA-staben var også stipendiat fra Lederopplæringsrådet; Cand.mag. Ketil Natvik. 100 personer hadde søkt seg til KiA i 1970 og 48 deltakere ble tatt opp, og 19 av de representerte bedriftene hadde ikke hatt deltakere tidligere.¹³⁰

Spesielt i 1970 var oppgaven rundt temaet: "*Omkring Kiruna-konflikten. Kan vi lære noe?*", og denne oppgaven vakte stor interesse hos kursets deltakere. Kiruna-konflikten var en svært omstridt arbeidskonflikt ved LKABs gruveanlegg i Kiruna i Sverige. Dette var en svært dagsaktuell situasjon i 1970.¹³¹ Også i 1970 ble teatret brukt som en del av innholdet i KiA. Virkningene ble ikke så store som man hadde hatt året før, men man syntes allikevel at innslaget var så verdifullt at man ville beholde det.¹³² I årsberetningen for 1970 var det gjort en større og bredere redegjørelse for hva som var gjort ved KiA og en bredere vurdering av hvordan kurset hadde vært.

3.4.1 Fra Kurs i Administrasjon til Program for Lederutvikling

Bakgrunnen for omleggingen fra KiA til PLU var at kursets form i siste halvdel av 1960-tallet var blitt stadig mer prosessorientert, hvor formålet var å få til en kontinuerlig nyvurdering og restrukturering ved en mye større bruk av deltakernes opplevelser og atferd (Natvik m.fl. 1972). I sammendraget av rapporten sier gruppen følgende om overgangen fra KiA til PLU: "*... forskjeller i pedagogisk grunnoppfatning i PLU-71 i forhold til AFF's tidligere «Kurs i Administrasjon». PLU kjennetegnes av en mer forpliktende «Handlings-modell» i forhold til en tidligere «Tilbuds-modell».*"¹³³

På et stabsmøte våren 1970 ble man enig etter en evaluering av vårsesjonen 1970 at man skulle satse på en ny modell, fordi 1970-modellen hadde åpenbare svakheter. Dette førte til at deltakerne på slutten av kurset i 1970 fikk delta på stabens møter. Allerede i programbrosjyren for 1971 kunne man ane den bevisste retningsforandring man tok fra 60-tallet til 70-tallet. Omleggingen og navneendringen ble omtalt allerede i den utsendte brosjyren og søknadsskjema, der det stod følgende:

¹³⁰ Årsberetning 1970, s.3, 7 og 9.

¹³¹ Årsberetning 1970, s.5.

¹³² Årsberetning 1970, s.5 og 6.

¹³³ Natvik m.fl. s. VIII.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

"Derfor har vi også funnet at betegnelsen "Kurs i Administrasjon", som hittil har vært brukt, er lite dekkende. Ordet "kurs" forbindes ofte med tradisjonell trening og innøving av kunnskap og metoder. Begrepet "administrasjon" kan lett assosieres med utvendige og tekniske sider ved ledende arbeid".¹³⁴

Ingen av delene var av de siktemål AFF nå ville prøve å oppnå, derfor ble det eksplisitt fremhevet hva AFF ville oppnå med sitt "nye" PLU:

"Personlig utvikling gjennom økt innsikt i hvordan en selv og andre reagerer i samarbeidssituasjoner. Utvidet forståelse av komplekse sammenhenger i bedriftsorganisasjoner og i forhold mellom bedriften og omverdenen. Revurdering av egne erfaringer, holdninger og meninger. Fornyelse av innsikt i lederskap og bedriftsorganisasjon".¹³⁵

En mer utfyllende forklaring for omleggingen av programmet stod i programerklæringen fra vårsesjonen 1971, der deltakerne fikk vite hva AFF stod for med tanke på idegrunnlag, pedagogisk basis, angrepsmåte og møtestruktur og ressurstilfang. Natvik omtaler opplegget fra AFF som et pedagogisk eksperiment, fordi mange av elementene ikke var utprøvd på forhånd (Natvik m.fl. 1972). I PLU for 1971 var det mest sentrale pedagogiske elementet at hvert medlem skulle skape sin egen læringssituasjon, med særlig vekt på to hovedtrekk:

- Læring ved utprøving
- PLU som organisasjon

Natvik satte opp en oversikt de viktigste forskjellene mellom KiA og PLU, der han skiller de to programmene ved hjelp av noen karakteristika. KiA la særlig vekt på stimuli og opplevelser, mens PLU la mer vekt på reaksjon og opplevelser. Læringen på KiA ble gitt i form av tilbud med innsikt og forståelse som kriterier på at noe læres. Derimot var læring i PLU mer orientert mot handling, og observerbar forandring blir dermed kriteriet på at noe er lært. Det pedagogiske opplegget i KiA var formulert som "å legge til rette" læringssituasjoner. Det pedagogiske opplegget i PLU hadde mer som oppgave å skape læringssituasjoner som videre førte til reelle konsekvenser. Arbeidsmåten har i stor grad vært å diskutere, slik at deltakerne eksponerer sin lederstil, sine problemer, sine positive og negative sider. Arbeidsmåten legger opp til øket egenaktivitet og reell medinnflytelse, slik at egne beslutninger blir prøvd ut i handling. Det som utviklet seg underveis i kurset ble

¹³⁴ Programbrosjyre PLU 1971, s.2.

¹³⁵ Programbrosjyre PLU 1971, s.2.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

deltakernes og gruppenes ansvar. Staben påtok seg ansvaret for oppfølging av egne bidrag under programmets utvikling. I programbrosjyren sies det videre at *"Det AFF gjerne vil bidra til er en fortsatt og kontinuerlig leder – og organisasjonsutvikling i den enkelte bedrift. Vi ser vår fornemste oppgave i å fremme forståelsen for at læring er en vesentlig side ved det daglige liv i enhver levende organisasjon."*¹³⁶ Det ble også vektlagt at lederutvikling er en tredelt prosess mellom deltakeren, bedriften og AFFs egen stab.

Mye av årsaken til endringen fra KiA til PLU lå i stabens egen misfornøydhethet med hvordan vårsesjonen i 1970 hadde vært. Staben hadde fått kritikk for å være uklar med målsettingen, deltakerne hadde mistet muligheten til å påvirke kursets innhold, staben var for tilbaketrukket i selve kurssituasjonen og både deltakerne og gruppekonsulentene kunne få hjelp med det Natvik m.fl. kalte *"instrumentering"*. På bakgrunn av denne kritikken ble det nedsatt et utvalg som skulle lage et utkast til ny kursmodell, og man fikk diskutert en ny modell mot slutten av kurset i 1970. Modellen besto av tre sesjoner (vintersesjonen var ny), en reduksjon av basisgruppenes størrelse, en sterkere fokus på AFFs idegrunnlag, større medvirkning fra deltakernes side og utarbeidelse av kursteknologiske hjelpemidler (Natvik m.fl.).

I tydeliggjøringen av AFFs idegrunnlag ble det laget en programerklæring til vårsesjonen i 1971. I programerklæringen ble det vektlagt hva AFF tror på og hva man mener AFF søker til. Dette ble blant annet uttrykt på følgende måte:

*"I organisasjonsteoretisk sammenheng soknet AFF primært til den såkalte Human Relations-tradisjonen. Denne er en reaksjon mot oppfatningen av mennesker som «maskin», og betoner personlighetsutvikling og samarbeid, som AFF fortsatt bygger på."*¹³⁷

Denne viser igjen klart den grunnmur som AFF stod på og som deltakerne møtte ved KiA og PLU og som er den røde tråden i mye av innholdet i KiA og PLU.

1971 Program for Lederutviklings 1.år

I 1971 ble KiA omdøpt til Program for Lederutvikling; PLU. I 1971 ble programmet for første gang delt inn i tre sesjoner, der den siste gikk i januar 1972. Staben ved PLU-71 var Rolf Jangård, Ketil Natvik, cand.psychol. Erik Rasmussen, Karl Rogne

¹³⁶ Programbrosjyre PLU 1971, s.4.

¹³⁷ Natvik m.fl., Vedlegg II, Programerklæring – vårsesjonen 1971, side 1.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

og Aadne Utvik. Alle var ansatte ved AFF. De fire sistnevnte skrev også evalueringsrapporten etter PLU-71 om intensjonene, opplegget, gjennomføringen og evaluering av programmet. Ved starten av PLU-71 var det hele 51 deltakere med totalt 79 søkere.¹³⁸ PLU-71 avvek på flere punkter fra hvordan de tidligere kursmodellene KiA hadde bygd på. Mye av opplegget bar preg av utprøving av nye ideer som man fra stabens side ville prøve å vinne erfaringer fra i praksis for å kanskje prøve videre ved PLU. Enkelte sider av PLU-71 fikk kritikk fra deltakerne, men kritikken hadde en positiv karakter og var til hjelp for staben for planleggingen og evaluering til PLU-72. Staben ba også deltakerne fra PLU-71 om bistand for planleggingen av PLU-72.¹³⁹ Vårsesjonen ble brukt til å utarbeide retningslinjer og innhold for høstsesjonen. For å bistå deltakerne med impulser hadde man invitert en rekke ressurspersoner som skulle komme med innspill på flere ulike områder. Disse var Dr.philos. Arne Martin Klausen (*Vår livsform og vår kultur*), cand.philol. Hans Fredrik Dahl (*Hvordan lærer samfunnet*), adjunkt Mosse Jørgensen (*Skole og læring*) og spesialpsykolog Einar T. Dannevig (*Voksne menneskers læring*). Høstsesjonen ble først brukt til en innføring i begreper og en demonstrasjon av sensitivitetsteknikker, samt øvelser som deltakerne skulle bruke i sitt videre arbeid med egen utvikling. Også i høstsesjonen ble det invitert ressurspersoner som skulle komme med innspill til deltakerne. Disse var Unn Christensen og Hanne Weiser (*Hvordan det er å være i en demokratisk organisasjon*), dosent Erik Grønseth (*Familien*), sekretær Tor Halvorsen og direktør Egil Lie (*Demokrati i bedriftene*), dosent Einar Thorsrud (*Demokrati i bedriftslivet og i samfunnet*), professor Magne Skodvin (*Begrepet demokrati*) og forskningssjef Helmer Dahl (*Fremtid*).¹⁴⁰

I tillegg til det allerede nevnte innholdet ble en del av tiden i gruppene brukt til å diskutere den enkeltes hjemmesituasjon med henblikk på mulige forandringer. Dette var også dette som var hovedinnholdet i januaruken i 1972, der professor Svein M. Kile og Jangård hadde ansvaret for opplegget.¹⁴¹

¹³⁸ Årsberetning 1971, s.4.

¹³⁹ Årsberetning 1971, s.4.

¹⁴⁰ Årsberetning 1971, s.5.

¹⁴¹ Årsberetning 1971, s.5.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

1972

I møte i AFFs råd 20.januar 1972 gjennomgikk Rolf Jangård erfaringene fra PLU-71, der deler av programmet var blitt møtt med sterk kritikk fra deltakerne, og at dette hadde medført endringer i PLU for 1972. De kritiske kommentarene hadde også nådd rådets medlemmer og disse ble behørig diskutert.¹⁴² Ved neste møte i AFFs råd ble også kritikken mot PLU-71 diskutert, og Jangård fortalte om rapporten som var skrevet og at denne ville bli distribuert til rådet. I siste møtet i AFFs råd i 1972 ble igjen PLU-71 diskutert. Rolf Jangård ”... tok utgangspunkt i den kritikk som var reist mot opplegget i 1971, og som vesentlige endringer pekte han på den sterke strukturering av programmet og sin egen klare lederrolle”¹⁴³ og den ”... bevegelse i retning av mer personlig pregede temaer som hadde funnet sted sammenliknet med tidligere års programmer”.¹⁴⁴ I arbeidet frem mot PLU-72 ble det gjort en stor og grundig evaluering av hva man hadde gjort og hvilke erfaringer man hadde høstet fra PLU-71. Det hadde oppstått en del uro og sterk kritikk, og man var derfor interessert i å finne noen andre angrepsmåter. Det ble bl.a. bestemt at man i vårsesjonen måtte gi en klar og god innføring i de ideer som ligger bak PLU, og man måtte gi høstsesjonen en mye klarere struktur med klart definerte arbeidsoppgaver.¹⁴⁵ Selv med den uro og kritikk PLU-71 var blitt utsatt for, var det allikevel 72 søkere til PLU-72, og av disse kom 52 deltakere med. Vårsesjonen hadde nå to klart definerte hovedmål som var å utvikle gruppene til et godt funksjonsnivå og å utarbeide en ramme for høstsesjonens program. Høstsesjonens program skulle utformes ut fra deltakernes følte behov og ønsker. Rolf Jangård holdt også en serie foredrag med sikte på å gjøre deltakerne kjent med AFFs tenkning omkring utvikling og læring, slik at deltakerne ikke skulle bli så fremmedgjort overfor det opplegget PLU fulgte.¹⁴⁶

Til oppgavene i høstsesjonen var det invitert en rekke ressurspersoner som skulle hjelpe til med behandlingen av sesjonens oppgaver. Disse var Einar Dannevig (*Utvikling og læring hos voksne mennesker*), dr.philos. Bjørn Gustavsén (*Demokratiseringsprosessen og endringene i aksjeloven*), adm. direktør Trygve Jarlsby (*Delvis selvstyrte grupper og demokratiseringsprosessen*), student NHH

¹⁴² Møte i AFFs råd 20.januar 1972.

¹⁴³ Møte i AFFs råd 6.november 1972, s.2.

¹⁴⁴ Møte i AFFs råd 6.november 1972, s.2.

¹⁴⁵ Årsberetning 1972, s.5.

¹⁴⁶ Årsberetning 1972, s.5.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Ole Berrefjord (*Kritikken mot industrisamfunnet, næringslivet og bedriftsledere*), generaldirektør Vidkunn Hveding (*Ressurser og ressursforvaltning*), overlege Kåre Duckert (*Lederen og familiesituasjonen*) og sivilingeniør Jon Gulowsen (*Betingelser for gruppearbeid og utvikling i organisasjoner*). Vintersesjonen ved PLU-72 ble i stor grad brukt til å oppsummere erfaringene fra arbeidet med handlingsprogrammene som deltakerne laget i høstsesjonen og som de skulle gjennomføre i mellom høst- og vintersesjonen. AFFs konklusjon etter to programmer med vintersesjon var at dette hadde hatt verdi for de fleste, selv om noen syntes at den ikke hadde gitt noe særlig til deres videre utvikling. AFF bestemte seg derfor for å beholde vintersesjonen og samtidig utvide den med en uke, slik at den ville gi økt verdi for de som var skeptiske.¹⁴⁷

De erfaringer AFF fikk etter PLU-72 var at selv med nye og uprøvde måter å drive utviklingsarbeid på syntes deltakerne at programmet bygger på interessante og lovende ideer. Staben så også at deltakerne trengte mer støtte til arbeidet i vårsesjonen. For å løse dette problemet ville staben forsøke å formulere klarere problemstillinger og større vekt på innføring i teori og begreper som kunne være til hjelp for deltakerne.¹⁴⁸

1973

I møte i AFFs råd 21.mars 1973 ble nedgangen i søkertallet til PLU diskutert mye, og mange årsaker ble her trukket frem, bl.a. konkurranse fra både konkurrerende virksomheter og bedriftsinterne tiltak. Andre grunner ble også diskutert som årsaker til nedgangen som for lite salg av PLU, den generelle, økonomiske situasjonen i næringslivet og en mer kritisk holdning til AFF. Rådet mente med hensyn til de tilbakemeldinger man hadde fått så man det som viktig å redusere PLUs lengde og deltakernes "*lederrolle*" måtte bli mer sentral i PLU.¹⁴⁹ I et notat som Rolf Jangård hadde forfattet til dette møtet kom det frem at de endringer man hadde gradvis gjort siden 1967 hadde delvis vakt noen negative reaksjoner, men at PLU-71 med ytterligere omlegginger hadde skapt mye negativ omtale av PLU. Og det var dette Jangård mente man så utslag i nå ved nedgangen i søkningen til PLU-73 (43 søkere mot 72 i 1972).¹⁵⁰ Jangård vektla også momenter som programmets

¹⁴⁷ Årsberetning 1972, s.6 og 7.

¹⁴⁸ Årsberetning 1972, s.8.

¹⁴⁹ Møte i AFFs råd 21.mars 1973, s.2.

¹⁵⁰ Notat til rådsmøte 21.mars 1973.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

lengde og kostnad, liten vektlegging av markedstilpasning og salgsarbeid og AFFs kritiske linje med tanke på innholdet i PLU. Jangård skisserte i notatet også de videre planene man hadde fra stabens side for å få bukt med problemene med PLU. Det hadde blitt vedtatt i et styremøte høsten 1972 at PLU-73 skulle fortsette innenfor denne rammen man hadde hatt for PLU-71 og -72, mens det skulle gjøres korrigeringer på de punktene i PLU som hadde blitt sett på som svake punkter. En del av de endringene man mente måtte gjennomføres fra PLU-71 hadde allerede blitt gjort i PLU-72 med godt resultat. De endringer som ville bli gjennomført i PLU-73 var:

”... bedre informasjon for å forbedre deltakerne på kurssituasjonen, bedre teoretisk og begrepsmessig støtte i første del av programmet, mer planmessig gruppetrening og en klarere relativering til deltakernes jobbsituasjon i opplegg og emnevalg.”¹⁵¹

Til støtte for disse endringene ville man bringe inn ressurspersoner med høy kompetanse fra andre institusjoner.¹⁵²

Videre så Jangård det som viktig at man klarte trekke erfaringer fra AFFs OU-prosjekt inn i PLU, og at organisasjonsmessige forhold og problemer knyttet til gjennomføring av forandringer måtte få en bredere plass i PLU. Et klart siktemål med det innholdsmessige var et klarere utgangspunkt i deltakernes lederrolle mer enn i personlighetsutvikling som de siste årene hadde vært et sentralt begrep. Jangårds oppfatning var det også i fremtiden ville være behov for et eksternt program for lederutvikling av den varighet som PLU hadde (8-9 ukers varighet), spesielt beregnet på det sjikt av ledere og den aldergruppe som utgjorde AFFs klientell.¹⁵³

Staben ved PLU-73 var Rolf Jangård, Åge Bull-Gjertsen, Ove Dagen, Ketil Natvik, Arnfinn Saltnes, Per Tronsmo og Arne Walle. Til PLU-73 var det kun 44 søkere og av disse fullførte 39 programmet. Programmet ble gjennomført etter samme opplegg som de to foregående programmene mens den konkrete utforming ble korrigert med de erfaringer AFF hadde fått fra PLU i '71 og '72.¹⁵⁴ Vårsesjonen hadde de samme hovedmål som året før, men nå valgte man også å gi en utvidet

¹⁵¹ Notat til rådsmøte 21.mars 1973, s.4.

¹⁵² Notat til rådsmøte 21.mars 1973, s.4.

¹⁵³ Notat til rådsmøte 21.mars 1973, s.6.

¹⁵⁴ Årsberetning 1973, s.4.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

støtte til deltakerne gjennom to hjelpetiltak. Tiltakene var å gi deltakerne analyseinstrumenter for avklaring av egen situasjon, forventinger, ønsker og behov, samt å klarlegge rammebetingelsene for høstsesjonen. Hjelpetiltakene fjernet ikke usikkerheten helt, men AFF så denne usikkerheten, famlingen og søkingen som en nødvendig del av den lederutvikling de drev med.¹⁵⁵ Ved PLU-73 ble deltakerne inkludert på en ny måte i programmet. Deltakernes egen situasjon ble brukt som case i oppgavene. Og herfra ble dette mer og mer vanlig at deltakernes egen situasjon ble gjenstand for caseoppgaver (Rønning 1998). Høstsesjonen fikk fire hovedbolker som varierte fra det generelle samfunnsmessige til det spesielle og individuelle, fra det tematiske til det personlige. De individuelle handlingsplanene som hver deltaker skulle utforme varierte fra det å orientere bedriften sin mer utover mot samfunnet, andre tok opp organisatoriske utfordringer, mens noen ville ta opp endringer i egne holdninger og atferd.¹⁵⁶

I høstsesjonen hadde man som vanlig en rekke ressurspersoner som med innlegg og foredrag hjalp til med behandlingen av sesjonens hovedemner. Bolk I i høstsesjonen var ”*Samfunnets utfordring til lederen*” og omhandlet først og fremst kritikken mot næringslivet i form av nye verdinormer med utgangspunkt i begrepet økologi. Jeg ser det som interessant at staben hadde i innledning til Bolk I formulert følgende om økologi:

”Dessuten stemmer hovedprinsippene i den økologiske tankegangen godt overens med vårt syn på organisasjoner og samfunn. Vi tenker her i første rekke på system-tankegangen.”¹⁵⁷

Til Bolk I hadde PLU hentet inn flere ressurspersoner til å holde foredrag. Disse var professor Ulf Hafsten, professor Jens Chr. Hansen, byråsjef Per Chr. Endsjø fra Miljøverndepartementet og direktør Kristen Klaveness fra Aktieselskapet Borregaard.

Til Bolk II, ”*Den indre demokratiseringsprosess som utfordring til lederen*” hadde staben i samarbeid med deltakerne i vårsesjonen formulert en ganske vid problemstilling som man skulle gjennomgå i høstsesjonen. I innledningen til bolk II var det formulert slik:

¹⁵⁵ Årsberetning 1973, s.4.

¹⁵⁶ Årsberetning 1973, s.6.

¹⁵⁷ Kursmateriell 1973, Innledning til Bolk I: ” Samfunnets utfordring til lederen.”

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

”... dere ønsker å vinne inn sikt i betingelser for og problemer knyttet til demokratiseringsprosessen i arbeidslivet i en vid betydning av begrepet, og slik den er i ferd med å realisere seg i bedriftenes og organisasjoners hverdag. Vi må derfor også gå inn på bedriftsorganisasjoners indre oppbygging og liv.”¹⁵⁸

Også til denne bolken var det hentet inn ressurspersoner til å holde foredrag og holde diskusjoner. Ekspedisjonssjef Kåre Halden, tillitsmann Martin Halvorsen, direktør John Einerkjær, Rolf Jangård, sivilingeniør Børre Nylehn, prosjektleder Øyvind Sæther, direktør Odd Rønnestad. Adm. direktør Kaare N. Selvig og LO-sekretær Tor Halvorsen delte blant annet sine erfaringer til nå med etableringen av ordningen med bedriftsdemokrati. Spesialpsykolog Arne Walle, adm. direktør Arne Wabakken og salgssjef Egil Wedner deltok også i PLU som ressurspersoner.¹⁵⁹

Bolk III var *”Lederen som menneske”* og omhandlet *”... en problemstilling som sier noe om at det å være ”LEDER”, kan gjøre det vanskelig å være ”MENNESKE” samtidig.”*¹⁶⁰ Til denne bolken var det ikke hentet inn ressurspersoner, men man overlot mye av oppgaven til basisgruppene, siden *”Det gir oss en type problemstillinger som det er vanskelig å få hjelp fra utenforstående til å løse.”*¹⁶¹

Innholdet i vintersesjonen var planlagt av deltakerne i slutten av høstsesjonen og var samtidig utvidet fra en til to uker, der den første uken var hovedsakelig tematisk og den andre uken var viet til oppsummering og videreutviklingsplanene til deltakerne. Til temauken var det invitert noen ressurspersoner som skulle bidra til behandlingen av temaene. Disse var professor Knut Erik Tranøy, prosjektleder Øyvind Sæther, rasjonaliseringssjef Egil Einan, adm. direktør Sigvald Kolberg, professor Leif Holbæk-Hansen og Rolf Jangård. Det ble i vintersesjonen satt av tid til en ny måte å evaluere og avslutte PLU på, og som staben hadde lagt mye arbeid på forhånd. Evalueringen ble en krevende oppgave for deltakerne, men førte til at evalueringen ble mer enn bare synsing. Evalueringen var svært rikholdig, variert og åpenhjertig. Evalueringen viste at PLU først og fremst var blitt et forum for personlig læring og utvikling, og de aller fleste deltakerne var svært godt fornøyd

¹⁵⁸ Kursmaterieell 1973, Innledning til Bolk II: ”Den indre demokratiseringsprosess som utfordring til lederen.”

¹⁵⁹ Årsberetning 1973, s.6 og 7.

¹⁶⁰ Kursmaterieell 1973, Innledning til Bolk III: ”Lederen som menneske.”

¹⁶¹ Kursmaterieell 1973, Innledning til Bolk III: ”Lederen som menneske.”

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

med utbyttet. Utvidelsen av vintersesjonen falt også heldig ut da tilbakemeldingene fra deltakerne var at de nå var nødt til å ta sesjonen mer på alvor og de hadde tid til å arbeide med de problemene som dukket opp. Konklusjonen staben trakk etter dette var at vintersesjonen var kommet for å bli og den faktisk var blitt avgjørende for deltakernes utbytte og vurdering av PLU.¹⁶²

I 1973 kom det til 67 nye litteraturreferanser i forhold til det forrige registrerte året 1969. Det var totalt 73 litteraturreferanser dette året. Til hver av bolkene hadde staben anbefalt noen bøker. Til Bolk I var det anbefalt 18 bøker av ulike forfattere som var knyttet til temaet om økologi og bedriftenes og ledernes utfordringer til dette. Det var mange norske forfattere blant de anbefalte bøkene og da vil jeg nevne Arne Næss med *"Økologi og filosofi"* (kun med i '73), Tore Lindholt med *"Næringslivets og miljø-politikkens utfordringer"* (kun med i '73) og Erik Damman med *"Framtiden i våre hender"* (med i '73 og '76). Det var ikke noen oversikt over litteraturreferanser til Bolk II.

Til Bolk III hadde staben gitt en kort karakteristikk over noen av artiklene og bøkene de anbefalte. Litteraturreferansene var i all hovedsak fra psykologien og gikk mye på selvinnsikt, verdikonflikter og angst. Jeg vil spesielt nevne Abraham Zalezniks *"The Human Dilemmas of Leadership"* (med fire ganger på 70-tallet), som staben sa følgende om:

*"En psykologisk studie av lederskap og de spesielle personlige spenninger og konflikter som følger med det å påta seg lederskap i organisasjoner."*¹⁶³

En annen litteraturreferanse jeg spesielt vil nevne er Harry Levinsons *"Emotional Health in the World of Work"* som staben sa følgende om:

*"En håndbok om følelsesmessige problemer slik de ofte opptrer i arbeidslivet, delvis forårsaker av vanlige opplevelser i arbeidssammenheng, og ikke minst hos ledere. Gir en viss veiledning i «emosjonell førstehjelp»."*¹⁶⁴

Disse tre litteraturreferansene er tre gode eksempler på den type litteratur som er kommet med full tyngde inn i PLU. Den psykologisk rettede litteraturen har fortrenget andre typer av litteraturreferanser som økonomisk, juridisk og lignende.

¹⁶² Årsberetning 1973, s.8.

¹⁶³ Kursmateriell 1973, Bolk III: Kort karakteristikk av de enkelte artikler og bøker som er oppgitt.

¹⁶⁴ Kursmateriell 1973, Bolk III: Kort karakteristikk av de enkelte artikler og bøker som er oppgitt.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

1974

Staben ved PLU-74 var Rolf Jangård, Jan B. Blom, Ove Dagen, Kjell C. Moe, Ketil Natvik, Per Tronsmo og Arne Walle, og det var 49 søkere til programmet. Det ble foretatt en del strukturelle endringer i PLU-74 på grunn av høstsesjonens lengde. Lengden hadde ført til at PLU var blitt vanskeligere å selge, og avstanden mellom læringssituasjonen på Solstrand og deltakernes arbeidssituasjon i bedriftene ble større enn staben syntes var ønskelig. Denne strukturelle endringen førte til at staben innførte en strammere styring og forhåndsplanlegging av både vår- og høstsesjonen. Derimot ble vintersesjonen stilt helt fri til deltakernes disposisjon.¹⁶⁵

Vårsesjonen fikk derfor en tredelt målsetting som strakk seg fra generell samfunnsdebatt, innføring i teori og begreper innen organisasjon og ledelse, læring og utvikling hos mennesker og organisasjoner, samt en innføring i gruppearbeid som hjelpemiddel til personlig utvikling. Gruppetrening var også en viktig del av vårsesjonen for raskest mulig å bringe gruppene opp til et godt funksjonsnivå. Til vårsesjonen var det invitert en rekke ressurspersoner til de ulike temaene, og disse var Rolf Jangård, forskningssjef og dr.philos. Odd Aukrust, professor Jens Chr. Hansen, professor Tor Rødset, førsteamanuensis Victor Norman, cand.oceon. Hilde Bojer, forsker Jon Gulowsen, Ketil Natvik, rasjonaliseringssjef Egil Einan, direktør Alfred Hauge og Børre Nylehn.¹⁶⁶ Høstsesjonen ble etter vårens planlegging delt opp i to hoveddeler der den ene delen var en gjennomgang av den oppgaven deltakerne hadde hatt i perioden etter vårsesjonen. Den andre delen var å planlegge vintersesjonen. I høstsesjonen var flere ressurspersoner invitert, og disse var adm. direktør Gerhard Heiberg, skolesjef Thorleif Øisang, lærer Terje Haukland, professor Sverre Lysgård, professor Leif Holbæk-Hansen og professor Knut Erik Tranøy.¹⁶⁷

Vintersesjonen var viet noen andre emner enn både vårsesjonen og høstsesjonen, og om "*Massemedienes innflytelse og opinionsdannelse*" med redaktør Arve Solstad, "*Fremtidssyver for norsk næringsliv*" med statssekretær Bjørn Skogstad Aamo og mag.art. Sigmund Kvaløy og "*Bedriftsledelse og kultur*" med kinosjef

¹⁶⁵ Årsberetning 1974, s.7.

¹⁶⁶ Årsberetning 1974, s.8.

¹⁶⁷ Årsberetning 1974, s.9.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Carsten E. Munch og til slutt ”*Utviklingsfaser/Ekteskap/Jobb*” med overlege Kåre Duckert og psykolog Helene Schou.¹⁶⁸

I avslutningen av årsberetningen for 1974 ble det pekt på noen viktige momenter som hadde betydning for PLUs utvikling utover 1970- og 80-tallet. Man så at andre institusjoner startet opp aktiviteter som konkurrerte med den virksomhet som var AFFs hovedvirksomhet, PLU. Det ble vektlagt også at AFF ble sett på som en hjørnestein innen den fremtidige, nasjonale lederutviklingsbransjen på bakgrunn av innholdet NOU 1973:20 ”Lederutvikling”. På bakgrunn av denne utredningen fikk AFF en bevilging over statsbudsjettet for 1975 på 250.000,- kroner. På bakgrunn av de endringer PLU hadde vært igjennom de siste årene, valgte både AFFs styre og staben ved AFF og stå på de hovedlinjer som hadde vært valgt.¹⁶⁹

I 1974 manglet jeg store deler av datamaterialet, men har kunnet fremskaffe 6 litteraturreferanser der 5 var nye.

1975

Staben ved PLU-75 bestod av Rolf Jangård, Jan B. Blom, Ove Dagen, Kjell C. Moe, Ketil Natvik, Per Tronsmo og Arne Walle, og det var 43 deltakere som fullførte PLU. PLU var i 1975 på ni uker med tre sesjoner (vår, høst og vinter) og med tre uker avsatt til hver sesjon. Det ble i henhold til tidligere års erfaringer gjort noen justeringer i opplegget for PLU. Man dro inn færre ressurspersoner og la større vekt på det man kalte ”*PLU-interne ressurser, både stab og deltakere.*”¹⁷⁰ Det ble også gjort noen endringer med tanke på planleggingen av PLU, der deltakerne fikk mer å si enn tidligere og det ble lagt større vekt på deltakernes oppdrag i mellomperiodene.¹⁷¹

I begynnelsen av vårsesjonen ble det orientert litt om historien til PLU og dets bakgrunn og historie. Det ble blant annet vektlagt at:

¹⁶⁸ Årsberetning 1974, s.10 og brev ”*Til deltakerne i PLU-74*” fra 18.12.1974.

¹⁶⁹ Årsberetning 1974, s.21.

¹⁷⁰ Årsberetning 1975, s.7.

¹⁷¹ Årsberetning 1975, s.7.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

”Organisasjonsteoretisk bygget AFF opprinnelig på ”human relations-tradisjonen”, som tok klar avstand fra eldre teories oppfatning av mennesket som ”maskin”. I stedet ble samarbeid og psykologiske faktorer i arbeidssituasjonen sterkt betont.”¹⁷²

I vårsesjonen var det bare invitert tre eksterne ressurspersoner til PLU. Disse var ekspedisjonssjef i planleggingsavdelingen i Finansdepartementet Per Schreiner, ekspedisjonssjef i arbeidsmiljøavdelingen i Kommunal- og arbeidsdepartementet Kåre Halden og Erik Damman, mens resten var fra PLU-staben. I orienteringen om vårsesjonen til deltakerne vektla man sitt teoretiske utgangspunkt på følgende måte:

”Utgangspunktet og tankegangen bak vårt opplegg for vårsesjonen er for øvrig basert på teorien om ”det åpne system”. I korthet går dette ut på at organisasjonen/bedriften står i et samspill med og i et gjensidig avhengighetsforhold til omgivelsene.”¹⁷³

Vårsesjonen hadde et todelt innhold, der det ene var å planlegge det tematiske innholdet i høstsesjonen og det andre var å tenke igjennom og forberede et oppdrag for perioden mellom vår- og høstsesjonen. Planleggingsarbeidet førte frem til tre brede temaer som skulle behandles i høstsesjonen, og oppdraget i mellomperioden var mer presist utformet enn tidligere og det dreide seg ”... egne og andres forventninger til egen rolle som leder.”¹⁷⁴ Oppdraget i mellomperioden, mellom vår- og høstsesjonen, gikk ut på ”... å klargjøre for deg selv egne, og i den grad det er mulig, andres ideer om og forventninger til deg som leder.”¹⁷⁵ Utgangspunktet for dette oppdraget rolle-uklarheter og rolle-konflikter.

Høstsesjonen ble delt i fire hovedområder; studium og behandling av temaene som ble formulert i vårsesjonen, framlegging av resultatet fra oppdraget i mellomperioden, gjennomføring av tilrettelaget øvelser og planlegging av vintersesjonen.¹⁷⁶ I høstsesjonen ble det også jobbet videre med ”Oppdrag i mellomperioden” og deltakerne skulle videre utforme en videreutviklingsplan med bakgrunn i det oppdraget de hadde gjennomført tidligere. Deltakerne skulle ”...

¹⁷² Kursmaterieill 1975, Orientering om PLU.

¹⁷³ Kursmaterieill 1975, Orientering om vårsesjonen.

¹⁷⁴ Årsberetning, 1975, s.9.

¹⁷⁵ Kursmaterieill 1975, Oppdrag i mellomperioden, side 4.

¹⁷⁶ Årsberetning 1975, s.9.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

*velge ut noen få mellommenneskelige ferdigheter/evner så konkret som mulig, som du ønsker å arbeide med i første omgang her på PLU.*¹⁷⁷

De eksterne ressurspersonene som hjalp til med behandling av sesjonen valgte temaer var professor Gudmund Hernes, sekretariatsleder Ole Berrefjord, stortingsmann Bjørn Unneberg og professor Thoralf Rafto. Integreert i arbeidet med temaene var også arbeidet med gruppenes utvikling, som for mange deltakere er en forutsetning for den personlige utvikling mange søkte gjennom PLU. De eksterne i vintersesjonen var professor Knut Erik Tranøy, styreformann Onar Onarheim og professor Einar Thorsrud. Hernes og Berrefjord hadde et fremlegg om Maktutredningen, Unneberg hadde et fremlegg om omplasseringsproblematikk, bosetting og strukturendringer, mens Rafto hadde et fremlegg om *"Det sosiale eksperiment i Kina: Organisasjon og ledelse."*¹⁷⁸

I vintersesjonen det også holdt en rekke kortere foredrag og diskusjonsinnledninger, som ble holdt både av deltakerne og av staben. Emnene var varierte og dekket en rekke fagområder som bl.a. organisasjon og ledelse, politikk og industrietablering i U-land.¹⁷⁹ Staben vurderte PLU-75 for generelt å være et vellykket program på bakgrunn av tilbakemeldinger og kommentarer, selv om utbyttet fra sesjonene varierte. Knut Erik Tranøy holdt i vintersesjonen et foredrag om *"Verdinormer og etikk"*, Onar Onarheim hadde et foredrag om *"Statsdrift contra privat drift"* og Einar Thorsrud hadde et foredrag om *"Arbeidssituasjonen og de menneskelige behov."*¹⁸⁰

I 1975 kom det til 19 nye litteraturreferanser, mens det var totalt 23 referanser dette året. Et ganske lite antall litteraturreferanser i forhold til tidligere år, men dette antallet litteraturreferanser ble ganske normalt i årene fremover. Blant litteraturreferansene vil jeg spesielt trekke frem Jack R. Gibbs *"Kommunikasjon og forsvarsholdning"* som var med hele 15 ganger i løpet av PLU og Solstrandprogrammet. I den utdelte oversikten over artikler skrev staben følgende om Gibbs artikkel:

¹⁷⁷ Kursmaterieell 1975, Notat om fremleggelse av "Oppdrag i mellomperioden" og om utarbeidelse av "foreløpig videreutviklingsplan", side 1.

¹⁷⁸ Kursmaterieell 1975, Ukeplan uke 38, 39 og 40.

¹⁷⁹ Årsberetning 1975, s.10.

¹⁸⁰ Kursmaterieell 1975, Timeplan uke 3, 4 og 5.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

”Denne artikkelen peker på typer av atferd som fremmer forsvarsholdninger hos andre. Slike holdninger fører til at god kommunikasjon blir vanskelig eller umulig. Gjennom sin forskning har forfatteren kommet fram til 6 atferdsformer som fremmer et forsvarspreget klima.”¹⁸¹

Jeg vil også trekke frem Bjørn Gustavsens artikkel ”Noen hovedtendenser i organisasjonsforskningen” som var med tre år på 70-tallet. Om denne artikkelen sa staben følgende:

”For de fleste må meget av det som skjer innenfor nåværende organisasjonstenkning, innenfor forskning og i sterkt varierte syn på praktisk organisasjon, virke nytt, innviklet, ukjent og forvirrende, men også interessant og appellerende. I denne artikkel bringes endel mer orden i begrepene på området.”¹⁸²

Den siste litteraturreferansen jeg vil nevne er Tore Jacob Heglands artikkel ”Byråkratiet - Egenskaper, problemer og alternativer”. Denne var med fire år på 70-tallet. Om denne artikkelen skrev staben:

”Hegland beskriver innledningsvis den byråkratiske organisasjonsform. Ut fra den antagelse at slike organisasjonsformer har en betydelig utbredelse i våre moderne samfunn, drøfter han videre noen av byråkratiets konsekvenser, både i relasjon til et verdistanspunkt og ut fra teknisk-økonomiske effektivitetskriterier.”¹⁸³

Det utvalget av litteraturreferanser jeg har trukket ut her er alle representert blant de litteraturreferansene som er med flest ganger på 70-tallet. Utvalget viser også, synes jeg, den røde tråden fra tidligere år med et fortsatt sterkt fokus på emner og problemstillinger fra organisasjonsteori og psykologi. Man er også opptatt av det som er nyest på de ulike feltene, jfr. Gustavsens artikkel.

1976

Årsberetningen for 1976 inneholder et notat fra AFFs styre vedrørende AFFs fremtid. Her vektlegges viktigheten av AFFs erfaring fra PLU og KiA gjennom 25 år og hvordan styret ser for seg AFFs videre utvikling og utviding av arbeidsområder. Styret så for seg en fortsatt et sterkt PLU med et økt samarbeid med programmets brukere. Samtidig så styret at den utvidede virksomheten som startet i 1971 med

¹⁸¹ Kursmaterieell 1975, Artikler.

¹⁸² Kursmaterieell 1975, Artikler.

¹⁸³ Kursmaterieell 1975, Artikler.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

"Organisasjonsutviklingsprosjektet" hadde gitt AFF og PLU så mange positive erfaringer at dette var noe man måtte fortsette med.¹⁸⁴

Staben ved PLU-76 var Rolf Jangård, Ove Dagen, Kjell C. Moe, Ketil Natvik, Per Tronsmo og Arne Walle, og PLU hadde 44 deltakere. Vårsesjonen hadde en tredelt målsetting; 1) Å granske og drøfte tema fra aktuell debatt omkring næringsliv, politikk og samfunn, 2) Gi innsikt i begreper og teori på fagområdene organisasjon og ledelse, samt læring og utvikling hos organisasjoner og voksne mennesker, og 3) Gi innføring i gruppearbeid som hjelpemiddel får og få i stand en ønsket personlig utvikling. Bare fire eksterne ressurspersoner var invitert til å gi innspill i vårsesjonen og disse var direktør Alf Hernes med "*Arbeidsbetingelser for næringslivet og dets ledere*", Anders Zellman og Berth Jønsson med "*Bedriftsorganisasjon i utvikling – eksemplet Volvo*" og underdirektør Trygve Bakken med "*Offentlig administrasjon – problemer og muligheter*". Rolf Jangård hadde også et plenumsforedrag om "*Endringer i syn på lederskap, lederrolle og ledelsesfunksjoner*" og Øyvind Sæther hadde et foredrag om "*Organisasjonstenkning før og nå*".¹⁸⁵ Vårsesjonen ble avrundet med planleggingen av høstsesjonen og innføring i "*Oppdrag i mellomperioden*".¹⁸⁶ Oppdraget i mellomperioden hadde det samme innhold som i 1975, dvs. rolleklarheter og rollekonflikter.¹⁸⁷

Høstsesjonen hadde mange temaer og flere ressurspersoner enn vårsesjonen. Det ble også gjennomført prosjektarbeid med hele åtte forskjellige prosjektgrupper på så ulike temaer som bl.a. sensitivitetstrening, informasjon og kommunikasjon, lønnsoppgjør, organisasjonsteori og bedrifters forhold til massemedia. 5 eksterne ressurspersoner var invitert til å bidra med ulike tema i høstsesjonen, og disse var instituttsjef Sigmund Vangsnes med "*Misforholdet mellom (1) arbeidslivets behov for arbeidskraft og (2) utdanningsekspløsjonen. Bør (1) og (2) samordnes?*". Avdelingsdirektør Egil Bakke og prosjektleder Jørgen Randers med temaet "*Økonomisk utvikling i Norge og forholdet til omverdenen*" som omhandlet følgende:

¹⁸⁴ Årsberetning 1976, s.3.

¹⁸⁵ Kursmateriell 1976, Plan uke 18, 19 og 20.

¹⁸⁶ Årsberetning 1976, s.8.

¹⁸⁷ Kursmateriell 1976, Oppdrag i mellomperioden.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

*"... der eksisterer en sammenheng mellom eller en avhengighet av de forskjellige kontinenter, land, på de forskjellige nivåer; politisk økonomisk m.h.t. ressursdisponering osv. Det kan være delte meninger om årsaksforholdene til dette, men vi vil fremover sannsynligvis måtte beskjefte oss med de forskjellige sider av disse problemene."*¹⁸⁸

Fabrikkssjef Tor Hvitstein og Øyvind Sæther hadde innledning til temaet "Organisasjonsutvikling" som "... er de siste årene blitt viet stor oppmerksomhet og interesse fra så vel forskere og konsulenter som brukere innenfor området organisasjon og ledelse."¹⁸⁹ Dessverre inneholdt ikke Tema-presentasjonen noe om hvilke problemstillinger og spørsmål deltakerne hadde ønsket å få belyst og diskutert. Overlege Jarl Jørstad innledet til temaet "Lederens arbeidsbelastning i dag" som omhandlet følgende:

*"Mange opplever frustrasjon, stress, prestasjonsangst og familieproblemer. Årsaker, sammenhenger og virkninger. Hvordan kan vi bidra til å bedre situasjonen?"*¹⁹⁰

Staben hadde ansett at dette temaet ikke kunne behandles på en generell måte og brukte ressurspersonen Jørstad til å hjelpe gruppene å komme i gang med arbeidet med dette temaet.

Ellers hadde staben ansvaret for temaer som "Motivasjon", "Kommunikasjon og forsvarsholdning" og "Om holdning til uløste oppgaver, problemløsning, innovasjon og kreative prosesser". I høstsesjonen hadde man også åtte prosjektgrupper med ulike tema som for eksempel "Sensitivitetstrening som middel i opplæring/utvikling", "Personalorganisasjon i moderne bedrifter", "LTP. Eksempler på forandring i oppgaver og teknologi, og hvorledes dette innvirker på struktur og på personellens behov" og "Organisasjonsintern informasjon og kommunikasjon".¹⁹¹

Høstsesjonen innebar også fremlegging av resultatene fra "Oppdrag i mellomperioden". Resultatene førte videre til formulering av en videreutviklingsplan for den enkelte deltaker. Høstsesjonen inneholdt også

¹⁸⁸ Kursmaterieell 1976, Tema-presentasjon.

¹⁸⁹ Kursmaterieell 1976, Tema-presentasjon.

¹⁹⁰ Kursmaterieell 1976, Tema-presentasjon.

¹⁹¹ Kursmaterieell 1976, Prosjektgruppe-oversikt.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

gjennomføring av tilrettelagte øvelser og planleggingen av vintersesjonens innhold.¹⁹²

Vintersesjonen hadde også et omfattende innhold og hadde et bredt omfang av tema som feminisme, lederetikk og perspektiver i norsk næringspolitikk. Som vanlig var flere eksterne ressurspersoner med på de ulike temaene og disse var mag.art. Nina Karin Monsen og universitetslektor Helge Thue med temaet "*Feminisme som fenomen*", utredningsleder Amund Thue, konsulent Paul Hofseth, professor Leif Holbæk-Hansen med temaet "*Hva vil produktlov, markedslov, reklameforbud, FO, AFSSR etc. bety for produktutvikling og markedsføring i 80-årene?*" og professor Knut Erik Tranøy med temaet "*Lederetikk. Samfunnsansvar. Hva er det?*" Det ble også gjennomført et økonomisk beslutningsspill og man fortsatte også med et emne fra høstsesjonen; "*Lederens arbeidssituasjon i dag*" med overlege Jarl Jørstad der man hadde gruppediskusjoner. Det ble også holdt seks tematimer over 12 forskjellige temaer, som bl.a. "*Om kjøp og salg av aksjer*", "*Om Managerial Grid i firma Ingeniør F. Selmer A/S*" og "*Subsidie- og avgiftspolitikken innen samferdsel.*"¹⁹³ Disse tematimene ble holdt av deltakerne.

I 1976 kom det til 71 nye litteraturreferanser, mens det var totalt 102 referanser dette året. I 1976 var det kun Tema-presentasjonen og Prosjektgruppe-oversikten hvor det var anbefalt litteraturreferanser til. Blant de 102 litteraturreferansene er fortsatt de mest brukte litteraturreferansene 70-tallet med som Tore Jacob Heglands "*Byråkratiet - Egenskaper, problemer og alternativer*", Arne Walles "*Om å ta mennesker på alvor*" og Abraham Zalezniks "*The Human Dilemmas of Leadership*". Siden temaet organisasjonsutvikling kom med dette året inneholdt litteraturreferansene en del organisasjonsteoretisk litteratur. I denne sammenhengen vil jeg trekke frem Bjørn Gustavsens "*Organisasjonsutvikling og samfunnsutvikling*" (kun '76), Øyvind Sæthers "*Organisasjonsutvikling - En dynamisk endringsstrategi*" ('73 og '76), Warren G. Bennis' "*Organization Development: It's Nature, Origins and Prospects*" ('73 og '76) og Robert R. Blake og Jane S. Moutons "*Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development*" (kun '76).¹⁹⁴

¹⁹² Årsberetning 1976, s.9.

¹⁹³ Årsberetning 1976, s.10.

¹⁹⁴ Kursmaterieell 1976, Tema-presentasjon.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Til prosjektgruppen om LTP var blant annet Peter Druckers "*Long Range Planning - Challenge to Management Science*" og Harold Leavitts "*Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanist*". Til prosjektgruppen om organisasjonsintern informasjon og kommunikasjon var blant annet Hans M. Blegen og B. Nylehns "*Organisasjonsteori*" ('76 og '77), Gudmund Hernes' "*Makt og avmakt*" ('76, '78 og '79) og P. Flaa, D. Hofoss, F.H. Hoven og R. Rønning "*Innføring i organisasjonsteori*" ('76 og '77).

Det ser ut som at en del ny organisasjonsteoretisk litteratur er på vei inn i PLU, selv om de tydeligvis er avhengig av et tema de passer til. Det virker også som litteraturreferansene blir mer og mer tilpasset hvert enkelt tema, og ikke så mye generell litteratur.

1977

Staben ved PLU-77 var Ove Dagen, Kjell C. Moe, Ketil Natvik og Arne Walle, og programmet hadde dette året endret litt på tidsinndelingen da man flyttet en uke fra vintersesjonen til høstsesjonen. Totalt fullførte 34 deltakere PLU-77. Vårsesjonen hadde samme målsetting som året før, mens temaer og ressurspersoner var endret. Eksterne ressurspersoner var invitert til å bidra innen ulike temaer, og disse var professor Rolf Høyer med temaet "*Den teknologiske utvikling som forandringsfaktor – styrer eller styres bedriften?*", førstelektor Bjarne Bakka med temaet "*Bedriften og ulike avhengigheter – forholdet til markedene*", sekretariatsleder Ole Berrefjord med temaet "*Bedriftene og ulike avhengigheter – forholdet til myndigheter og politisk styring*", rasjonaliseringsleder Trond Torud med temaet "*Offentlig administrasjon – problemer og muligheter*" og Leif Holbæk-Hansen med temaet "*Om lederskap og kreativitet*".¹⁹⁵ Empirien fra '77 ga ikke noen informasjon om innholdet i de ulike temaene som ble fremlagt i vårsesjonen, slik at det er vanskelig å si nøyaktig hva temaene inneholdt.

Ellers hadde staben en presentasjon av AFF og tre andre temaer. Professor Leif Holbæk-Hansen, som fungerte som konsulent i staben ved PLU-77, hadde også et tema han hadde ansvaret for som var ovennevnte. Vårsesjonen inneholdt også en diskusjonsrunde i gruppene over emnet "*Lederens situasjon i dag*", og hensikten med dette var å danne utgangspunktet for planleggingen av høstsesjonen.

¹⁹⁵ Kursmaterieill 1977, Plan uke 16, 17 og 18.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Vårsesjonen ble som vanlig avsluttet med planleggingen av høstsesjonen og innføringen i "*Oppdrag i mellomperioden*".¹⁹⁶

Høstsesjonens temaer var omfangsrike og som vanlig var eksterne ressurspersoner invitert. Disse var professor Erik Johnsen med temaet "*Mennesket i lederrollen*" og departementsråd O.C. Müller med temaet "*Næringslivets nye rammebetingelser*". Det var også med en bedriftscase innen organisasjonsteori med fabrikk sjef Tor Hvitstein og tillitsmann Jacob Langli deltok fra bedriften.¹⁹⁷ Det ble også arrangert et økonomisk beslutningsspill ved NHH. Høstsesjonen bestod også av en framlegging av resultatene fra "*Oppdrag i mellomperioden*", og som videre skulle diskuteres. Dette skulle igjen føre videre til en videreutviklingsplan for hver enkelt deltaker. Det ble også gjennomført noen tilrettelagte øvelser, planlegging av vintersesjonen og studiegruppearbeid over selvvalgte temaer.¹⁹⁸ Mye av høstsesjonen ble viet gruppearbeidet med oppdraget fra mellomperioden og utarbeidelsen av videreutviklingsplanen.

Vintersesjonen ble for en stor grad viet til videreutviklingsplanen for deltakerne, da planleggingen og gjennomføringen av denne i høstsesjonen opplevdes så verdifullt. På et tema ble det hentet inn en ressursperson til å holde et foredrag om "*Norges økonomiske situasjon i dag og på sikt*" og det var Hermod Skånland.¹⁹⁹ Temaet "*Ledelse og samspill*" hadde også fått en del avsatt tid i vintersesjonen, men det er ikke mulig ut fra empirien å fastslå om denne posten hadde noen relasjon til de andre postene, videreutviklingsplanen eller noe annet.

I 1977 kom det til 24 nye litteraturreferanser, mens det var totalt 40 referanser dette året. Det var kun anbefalt litteraturreferanser til de ulike temaene som ble behandlet. Litteraturreferansene var både spesifikke til temaene og av mer generell art. Til temaet "*Mennesket i lederrollen*" var blant annet Jerome Steiners "*What Price Success?*" ('73, '76 og '77), Abraham Zalezniks "*The Human Dilemmas of Leadership*" ('73, '76, '77 og '78), Erik Johnsens "*Teorien om ledelse*" ('77 og '79) og Peter Druckers "*Effektiv bedriftsledelse*" (kun i '77).²⁰⁰

¹⁹⁶ Årsberetning 1977, s.8.

¹⁹⁷ Kursmaterieell 1977, Plan uke 37, 38, 39 og 40.

¹⁹⁸ Årsberetning 1977, s.9.

¹⁹⁹ Kursmaterieell 1977, Ukeplan vintersesjonen.

²⁰⁰ Kursmaterieell 1977, Litteraturoversikt.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Til temaet "*Næringslivets nye rammebetingelser*" var det kun anbefalt to artikler og en artikkelsamling fra serien "Den industripolitiske utvikling" fra tidsskriftet Norges Industri i 1976. De to andre artiklene var Alf Hernes' "*Industrien hemmes av lovgivningen*" (kun i '77) og Thomas Knutzens "*Aktiv sosialiseringspolitikk vil gi konfrontasjon industri – stat*".

Til bedriftscase i organisasjonsteori hadde staben anbefalt blant annet Bjørn Gustavsens "*Noen hovedtendenser i organisasjonsforskningen*", Tore J. Heglands "*Byråkratiet - Egenskaper, problemer og alternativer*", Amitai Etzionis "*Modern Organizations*" ('68 og '77) og Paul R. Lawrence og Jay W. Lorsch' "*Developing Organizations: Diagnosis and Action*" ('76 og '77).

1978

AFFs styre så etter PLU-78 en gledelig utvikling og uttrykte det slik: "*Med de stramme og usikre økonomiske vilkår som har preget vårt nærings- og arbeidsliv de senere år, var det gledelig for AFF å registrere en øket oppslutning om Program for lederutvikling (PLU) i 1978.*"²⁰¹ Samtidig så AFF ingen avklaring på lederopplæringsfeltet i 1978 med tanke på stortingsmeldingen man hadde ventet på og heller ingen avklaring på forholdet mellom AFF og NHH, og opprettelsen av en ny avdeling.²⁰² Staben ved AFF mistet i løpet av 1978 flere erfarne medarbeidere og man måtte derfor fravike den etablerte linjen med bare å basere staben ved PLU på faste medarbeidere i programstaben. Dette førte til at to eksterne personer ble med i PLU-78, der den ene to ganger tidligere hadde vært med som gruppekonsulent tidligere, mens den andre var en psykolog med det man så på som "*... velegnede personlige egenskaper og solid erfaring med grupper av ulike slag.*"²⁰³ Staben ved PLU-78 ble derfor bestående av Steinar Askvik (AFF), Bjarne Espedal (AFF), Erik Kyvik Hauge (ekstern), Arnfinn Saltnes (ekstern) og Arne Walle (AFF). Totalt fullførte 37 deltakere PLU, og for første gang var det mer enn én kvinnelig deltaker. Ved PLU-78 var det tre kvinnelige deltakere. I vårsesjonen var også professor Leif Holbæk-Hansen med som stabsrådgiver og i høst- og vintersesjonen fulgte Kolbjørn Rasmussen med som observatør.

²⁰¹ Årsberetning 1978, s.3.

²⁰² Årsberetning 1978, s.3 og 4.

²⁰³ Årsberetning 1978, s.1 i «Virksomhet i 1978».

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Opplegget for PLU-78 bygget på de grunnprinsipper man hadde fulgt ved de tidligere PLU med små modifikasjoner i utforming. Det første av grunnprinsippene var at programmet ikke skulle bygge på fagdisipliner eller teoretiske ledelsesprinsipper, men på problemer og oppgaver som var aktuelle. Det andre av grunnprinsippene var at oppgavene og problemene skulle være så nye og uvante at klare løsninger ikke forelå, og det siste grunnprinsippet var deltakernes egen innvirkning på programmets form og innhold og at denne bare ble større etter hvert som programmet skred frem. På bakgrunn av dette hadde staben sett for seg to hovedområder som ville være særlig aktuelle; 1) næringslivets vanskelige og usikre arbeidsbetingelser økonomisk, ressurs- og markedsmessig og 2) det offentliges rolle og innvirkning i form av lovgivning, reguleringer og andre tiltak. Nytt av året var at deltakerne ikke skulle tvinges til å planlegge innholdet i alle sesjonene, men at deltakerne fikk ansvar for å planlegge kun hvilke problemstillinger som skulle tas opp. Det ble også ved PLU-78 innført et morgenmøte for fortløpende å vurdere reaksjoner, tanker og problemer som oppstod i PLU.²⁰⁴

Ressurspersonene fikk en ny rolle ved PLU-78, da deres primæroppgave ikke lengre var å gi faglige eller prinsipielle bidrag. De skulle nå være med å stimulere den avklaringsprosess som deltakerne skulle engasjere seg i. Ressurspersonene var personer med ansvarlige stillinger der de ble konfrontert med datidens vanskelig vilkår. Og de var derfor bedt om å gi sine konkrete bilder av hvordan dette innvirket på dem personlig.²⁰⁵ Ressurspersonene var disponent Ola J. Borge (Borge Kromlærfabrikk), konsulent Konrad Lexau (Skoledirektøren i Aust-Agder), politisk sekretær Aksel Kloster (Olje- og energidepartementet), tillitsmann Magnor Johansen (Radionette) og direktør Knut Kluge (Stavanger Staal). På bakgrunn av ressurspersonenes erfaringer og arbeidssituasjon skulle deltakerne konkretisere for seg selv: På hvilke områder og måter trenger jeg å utvikle meg som leder? Med dette utgangspunktet skulle innholdet i høstsesjonen fastlegges.²⁰⁶

Ut fra timeplanene for vårsesjonen er det kun mulig å få frem to tema som er belyst ved et innlegg/foredrag. Dette er Arnfinn Saltnes' "*Alternative måter å tenke læring på*" og en oppgave med temaet "*Lederens situasjon i dag*" som var

²⁰⁴ Årsberetning 1978, s.3.

²⁰⁵ Kursmateriell 1978, Orientering om PLU/vårsesjonen.

²⁰⁶ Kursmateriell 1978, Orientering om PLU/vårsesjonen.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

knyttet opp til oppdraget i mellomperioden.²⁰⁷ Oppdraget i mellomperioden var rettet mot lederrolle, der deltakerne skulle undersøke følgende:

”Undersøk din egen lederrolle. Kartlegg og klargjør for deg selv de forventninger som knytter seg til den stilling du har.”²⁰⁸

Staben hadde til oppdraget laget et notat med noen grunnbegreper ved analyse av roller. Disse begrepene var organisasjon, stilling, forventning, rollekonflikt og rolleklarhet. Denne avklaringen av forventninger skulle taes med tilbake til basisgruppen i høstsesjonen.²⁰⁹ Alle de forskjellige elementene i vårsesjonen vart ment å skulle sees i lys av et felles formål: Å bidrag til avklaring av problemene i egen ledersituasjon og gjennomtenking av egne lærebehov videre.²¹⁰

I høstsesjonen ble mye av tiden brukt til arbeid i basisgruppene med videreføring av oppdraget i mellomperioden. Ressurspersoner og temaer var professor Gudmund Hernes og sekretariatsleder Ole Berrefjord med temaet *”Industristrukturen i makt-perspektiv”*, overlege Jarl Jørstad med temaet *”Irrasjonelle momenter i lederkarrierer og sjefsbeslutninger”*, ekspedisjonssjef Per Schreiner med temaet *”Vekstsamfunn kontra Likevektssamfunn”*, forskningssjef Jørgen Randers med temaet *”Øko-krisen”*, professor Edgar H. Schein med temaet *”What makes an organization attractive as a workplace in the 80’s?”* og til slutt overlege Hilchen S. Sundby og professor Dr. Sundby med temaet *”Makt og avmakt i individperspektiv”*.²¹¹ Det siste man gjorde i høstsesjonen var å planlegge vintersesjonen.²¹²

I vintersesjonen var det hentet inn to ressurspersoner til å hjelpe til med programmet. Disse var sjefpsykolog Wenche Haaland og professor Svein M. Kile. Ellers så var mesteparten av tiden i de to ukene vintersesjonen varte, satt av til å arbeide med videreutvikling i basisgruppene. Dette ble gjort med utgangspunkt i *”Oppdrag i mellomperioden”* og det arbeidet deltakerne hadde gjort i høstsesjonen. Til dette arbeidet var anbefalt Edgar H. Scheins artikkel *”Forces*

²⁰⁷ Kursmaterieell 1978, Plan 1.uke, 2.uke og 3.uke i vårsesjonen.

²⁰⁸ Kursmaterieell 1978, Oppdrag i mellomperioden.

²⁰⁹ Kursmaterieell 1978, Oppdrag i mellomperioden.

²¹⁰ Årsberetning 1978, s.4.

²¹¹ Kursmaterieell 1978, Litteraturoversikt.

²¹² Kursmaterieell 1978, Plan 1.uke, 2.uke, 3.uke og 4.uke i høstsesjonen.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Which Undermine Management Development" fra 1963 og W.R. Dill, W.B. Crowston og Eltons artikkel "*Strategies for Self-Education*" fra 1965.

I 1978 kom det til 27 nye litteraturreferanser, mens det var totalt 45 referanser dette året. Til vårsesjonen hadde staben laget en mappe med noen artikler de så på relevante og disse var Jack R. Gibbs "*Kommunikasjon og forsvarsholdning*", Knut Isachsens "*Bedrifter i krise - og noen av de grunnleggende årsaker*", Knut Getz Wolds "*Den økonomiske situasjon*" og to artikler fra AFF om ledere, lederskap og lederutvikling. Den ene var av Rolf Jangård og hadde tittelen "*Lederskap og lederutvikling: 25 års tilbakeblikk på et omstridt område*" og den andre var av Arne Walle og hadde tittelen "*Lederutvikling - Medlemskap i krise?*"²¹³

Til temaene i høstsesjonen hadde staben også anbefalt en rekke artikler og bøker. Til temaet "*Industristrukturen i makt-perspektiv*" var blant annet Gudmund Hernes' bok "*Makt og avmakt*" ('76, '78 og '79), Jens Arup Seips "*Hva er makt?*" (kun '78) og Jon Elsters "*Stat, organisasjon, klasse*" (kun '78). Til temaene til Randers og Schreiner hadde staben anbefalt blant annet Per Schreiners to artikler "*Trenger vi en ny økonomisk politikk?*" (kun '78) og "*Er det ønskelig med økt sjølbergning?*" (kun '78), Jørgen Randers' "*Den økonomiske utvikling på 10-15 års sikt*" (kun i '78) og Donella Meadows' "*Hvor går grensen?*" ('73 og '78). Til Edgar H. Scheins tema var tre artikler av Schein selv med; "*In Defence of Theory Y*" ('78 og '79), "*Organisasjonspsykologi*" ('78, '79 og '81) og "*Process Consultation: Its Role in Organization Development*" ('76, '78 og '81). I tillegg var Douglas McGregors "*Mennesket og bedriften*" ('78 og '81) med. Til temaene til Jørstad, Sundby og Sundby var det anbefalt blant annet Abraham Zalezniks "*The Human Dilemmas of Leadership*" ('73, '76, '77 og '78), Alan N. Schoonmakers "*Anxiety and the Executive*" ('73 og '78) og Erich Fromms "*Det sunne samfunn*" ('68, '69 og '78).²¹⁴

Til vintersesjonens temaer anbefalte staben blant annet Arne Ebeltofts "*Stress i lederjobben*" ('78, '79 og '81), Svein M. Kiles to artikler "*Bilete av den gode leiaren*" ('78 – '83) og "*Hva gjør vi mot hverandre?*" ('78 og '79) og Edgar H. Scheins artikkel "*Forces Which Undermine Management Development*" ('65 – '68, '78 – '81 og '83).

²¹³ Kursmaterieell 1978, Artikkel-oversikt.

²¹⁴ Kursmaterieell 1978, Litteraturoversikt.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

1979

I 1979 var det totalt 31 deltakere som fullførte PLU av det 36 som var tatt opp. Det var også et stort frafall i løpet av programmet, og staben mente dette hadde "... sammenheng med spesielt vanskelige og urolige tider økonomisk og politisk."²¹⁵ Staben ved PLU besto i 1979 av Steinar Askvik, Bjarne Espedal, Jo Kleiven, Per Tronsmo og Arne Walle. Det var også brukt to observatører denne gangen, og Asbjørn Ostad var observatør i høstsesjonen og Åke Nilsson var observatør i vintersesjonen. Opplegget i PLU var hovedsakelig en videreføring av de gjeldende grunnprinsippene for PLU fra tidligere år. Grunnprinsippene var som følgende:

"- Programmet må ikke være basert på fagdisipliner eller teoretiske ledelsesprinsipper, men på problemer og oppgaver som er særlig aktuelle og påtrengende i deltakernes egen daglige virkelighet.

- Programmet må likeledes konsentrere seg om oppgaver og problemer som er så vidt nye og uvante at klare løsninger ikke foreligger.

- Det følger at deltakerne selv må ha stor og økende innvirkning på programmets form og innhold etter hvert som det utvikler seg."²¹⁶

Det var to hovedområder som staben hadde blinket ut som man så på særlig aktuelle å knytte oppgaver og problemer til, og det var:

"- Næringslivets vanskelige og usikre arbeidsbetingelser økonomisk, ressurs- og markedsmessig.

- Det offentliges rolle og innvirkning i form av lovgivning, reguleringer og andre tiltak."²¹⁷

Det ble også gjort en klarere ansvarsfordeling mellom deltakerne og stabens ansvar i å forme programmet underveis, der deltakerne hadde et ansvar for å planlegge hvilke problemstillinger som skulle taes opp.

Vårsesjonen i 1979 hadde fire hovedmål; innføring i gruppearbeid, en gjennomdrøfting av deltakernes opplevelse og tolkning av egen ledersituasjon, utkrystallisere konsekvensene i den enkeltes situasjon av de utviklingstrekk PLU tok utgangspunkt i og til slutt å avklare hvilke problemstillinger som man skulle

²¹⁵ Årsberetning 1979, side 2.

²¹⁶ Årsberetning 1979, side 3.

²¹⁷ Årsberetning 1979, side 3.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

arbeide med i høstsesjonen.²¹⁸ De eksterne ressurspersonene i vårsesjonen var disponert Ola J. Borge (Borge Kromlærfabrikk), adm.dir. Magne Nes (Sverre Munck A/S), fellestillitsmann John Sakseide (Akergruppen), avd.dir. Per Chr. Endsjø (Industriedepartementet) og adm.dir. Odd Rønnestad (Bergens Tidende A/S). Alle elementene, temaer og oppgaver ble rettet inn mot et felles formål, nemlig å bidra til avklaring av problemene i egen ledersituasjon og gjennomtenking av egne lærebehov videre. Dette ledet derfor videre mot oppdraget i mellomperioden og planleggingen av høstsesjonen. Oppdraget i mellomperioden gikk som tidligere ut på ”... en nærmere analyse av egen lederrolle.”²¹⁹

Høstsesjonen ble på bakgrunn av vårsesjonens planlegging meislet ut i fem hovedområder, som var:

1. *Selvforståelse og egenutvikling.*
2. *Lederrolle og andre roller. Noen nøkkelstikkord var ”Bevisstgjøring av lederrollen”, ”Er lederproblemene privatproblemer og systemproblemer”.*
3. *Samspillet i grupper og organisasjoner. Hovedstikkord: ”hva bryter ned, - hva bygger opp”.*
4. *Ledelse i forhold til de ”interne rammebetingelser” organisasjonens eget system setter. Eksempler på stikkord: ”Styre eller styres”, ”Arbeidsbyrde eller delegering”, ”Mellomledernes dilemma”.*
5. *Ledelse i forhold til eksterne rammebetingelser og utviklingstendenser i samfunnet. Forstå signalene: medansvar for utviklingen.*²²⁰

I høstsesjonen ble det vektlagt sterkt målsetningen om å trekke en forbindelseslinje til de valg man som leder treffer i arbeidsmessig og personlig sammenheng, og til spørsmålet om hvordan og hvorfor man velger som man gjør. Den rammen og målsettingen ble brukt som en fellesnevner i samarbeidet med de ressurspersonene som ble brukt i høstsesjonen. Ressurspersonene og temaene i høstsesjonen var følgende:

²¹⁸ Årsberetning 1979, side 4.

²¹⁹ Årsberetning 1979, side 5.

²²⁰ Årsberetning 1979, side 5.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

”Professor Vilhelm Aubert: Rolle-begrepet. Betydningen av våre ulike roller i ulike sammenhenger. Forholdet mellom rolle og person, mellom frihet og bindinger i ulike roller.

Konsulent Jonas Kjellin, Lund: Det sosiale samspillet i grupper og organisasjoner. Gruppedynamikk og organisasjonsutvikling.

Professor Gudmund Hernes: Styringsstrukturer og leder-motivasjon.

Sjefspsykolog Wenche Håland: Selvførståelse og egenutvikling i forhold til kvaliteter i vårt samspill med andre.

Professor Leif Holbæk-Hanssen: Nye samfunnstendenser sosialt, politisk, verdimesig og økonomisk; deres konsekvenser for tenkning om ledelse og organisasjon.

Professor Rolf Høyer: Den moderne teknologiske utvikling og dens konsekvenser for intern organisasjon og ledelses-tenkning.²²¹

Høstsesjonen ble avsluttet at deltakerne presenterte et gjennomtenkt opplegg i basisgruppen med sin egen videre utvikling.

Vintersesjonen var konsentrert om å videreføre arbeidet med deltakernes egenutvikling. Til vintersesjonen var det hentet inn tre ressurspersoner til å bistå programmet, og disse var:

Programsekretær Haagen Ringnes: Refleksjoner om spenningsforhold og personlige valg i forholdet privatliv/arbeid.

Professor Svein M. Kile: Stress og omgang med stress i lederrollen. Stress og personlig utvikling.

Psykolog Trygve Johnstad: Irrasjonelle faktorer i grupper og organisasjoner, og i forholdet til ledelse og autoritet. Måter å forholde seg til videre utvikling i ”hjemmesituasjonen” etter kurs.²²²

Avslutningsvis anså staben at ”... en viktig forutsetning for et verdifullt program ligger i muligheten for å utvikle et tett og tillitsfullt miljø. I så måte gir årets erfaringer ytterligere grunnlag for å videreutvikle det tilbud PLU representerer.”²²³ AFF var også dette året involvert i en rekke andre prosjekter hos blant annet Haukeland sykehus, Universitetet i Oslo, Sosialdepartementet og Bergen kommune.²²⁴ I 1979 hadde også staben et utviklingsarbeid gående på PLU-

²²¹ Årsberetning 1979, side 6.

²²² Årsberetning 1979, side 7.

²²³ Årsberetning 1979, side 7.

²²⁴ Årsberetning 1979, side 13.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

modellen med sikte på ”... å få i gang et mer organisert arbeid med tanke på langsiktige forbedringer for å møte 80-årenes vilkår. Vi må være innstilt på endringer i selve ledelsesbegrepet, så vel som nye former for medstyring i organisasjonene.”²²⁵

I 1979 kom det til 27 nye litteraturreferanser, mens det var totalt 60 litteraturreferanser dette året. I vårsesjonen var det laget en mappe med de aktuelle artiklene og her var mange likheter med 1978. Her var Jack R. Gibbs, Knut Isachsens og Knut Getz Wolds artikler som også var med i vårsesjonen i 1978, samt AFFs to artikler av Jangård og Walle. Nye artikler var Svein Kiles ”*Bilete av den gode leiaren*” (’78 – ’83), Arne Walles ”*Om ensomhet på høye topper*” (’79 – ’82), et oppslag i Dagbladet med tittelen ”*Ensomt og hardt i næringslivs-toppen*” (kun i ’79) og Norges Industriforbunds ”*Norsk industripolitikk i 80-årene*”(kun i ’79). Artiklene i mappen i høstsesjonen var det kommet til noen nye artikler som for eksempel Vilhelm Auberts ”*Sosial rolle*” (’79 og ’81), Ole Berrefjords ”*Bedriftsledere, hva nå?*” (’79 og ’80), Einar Thorsruds ”*Organisasjonsformene i 80-åra. Et kulturskifte?*” (’79 og ’80) og Per M. Vigtels ”*Maktutredningen - vil den øke forståelsen for næringslivet?*” (kun i ’79).

Til de ulike temaene som høstsesjonen inneholdt var det anbefalt en del litteraturreferanser til hvert tema. Til Vilhelm Auberts tema var blant annet anbefalt Philip Selznicks ”*Leadership in Administration*” (’59,’60,’65,’66,’68,’69,’79) Erik Johnsens ”*Teorien om ledelse*” (’77 og ’79) og Edgar H. Scheins ”*Organisasjonspsykologi*” (’78,’79,’81). Til Jonas Kjellins tema var blant annet var blant annet Arne Ebeltofts ”*Organisasjonsutvikling - erfaringer, refleksjoner, meninger*” (’76,’79) og ”*En jobb å by mennesker*” (’76,’77,’79-’81) og Otto Granbergs ”*Personaladministration och organisationsutveckling*” (’79-’81). Til Gudmund Hernes’ tema var blant annet anbefalt Hernes’ egne bøker ”*Forhandlingsøkonomi og blandingsadministrasjon*” (kun i ’79) og ”*Makt og avmakt*” (’76,’78,’79) og Richard Normans ”*Skapande företagsledning*” (kun i ’79), mens til Wenche Hålands tema var det blant annet anbefalt Karen Horneys ”*Vår tids nevrotiker*” (’68,’69,’79), Rollo Mays ”*Menneskets dilemma i vår tid*” (’73,’76,’78,’79) og Erik H. Erikson ”*Barndommen og samfunnet*” (kun i ’79). Einar Thorsruds tema hadde noen andre anbefalte litteraturreferanser som Philip Herbsts to referanser ”*Demokratiseringsprosessen i arbeidslivet*” (’75,’79) og

²²⁵ Årsberetning 1979, side 13.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

"Alternativer til hierarkisk organisasjon" ('77,'79) og Jon Gulowsens "Arbeidervilkår" (kun i '79). Til slutt til Rolf Høyers tema var det anbefalt Rolf Høyers "Over til EDB" ('76,'79), K.F. Samsets "Mannens verden. Teknopolitikk og samfunnsutvikling" ('78,'79) og Erich Fromms "Det revolusjonære håp om en humanisert teknologi" (kun i '79).

Til vintersesjonens tema med Haagen Ringnes var det anbefalt en del litteraturreferanser og jeg har valgt ut noen som blant annet Alan Schoonmakers "Rootlessness as a Factor in Anxiety" (kun i '79), Nina Karin Monsens "Det kvinnelige mennesket: feministisk filosofi" (kun i '79) og Per Erik Arnesen og Tore Forfangs "Mannsrollen i endring" (kun i '79). Til Svein Kiles tema var det kun to litteraturreferanser som var anbefalt og det var Svein Kiles "Hva gjør vi mot hverandre?" ('78,'79) og Arne Ebeltofts "Stress i lederjobben" ('78,'79,'81). Til Trygve Johnstads tema var det kun hans egen litteraturreferanse som het "Det sosiale samspillet" ('79,'81,'84-'89).

3.4.2 Oppsummering av empiri 1970–1979

Antallet oppgaver ble redusert i denne perioden, der antallet ble 154 oppgaver mot 60-tallets 194 og 50-tallets 164. Reduksjonen kan tyde på en viss

Tabell 4: Fordeling av oppgaver og litteraturreferanser 1970–1979.

Oppgaver	Prosent og antall	Prosent av N	Litteratur	Prosent og antall	Prosent av N
Gruppe 1	26,62 % (41)	5,07 %	Gruppe 1	11,46 % (40)	0,73 %
Gruppe 2	15,58 % (24)	2,97 %	Gruppe 2	11,75 % (41)	0,74 %
Gruppe 3	6,49 % (10)	1,24 %	Gruppe 3	2,58 % (9)	0,16 %
Gruppe 4	7,79 % (12)	1,49 %	Gruppe 4	8,88 % (31)	0,56 %
Gruppe 5	7,79 % (12)	1,49 %	Gruppe 5	1,15 % (4)	0,07 %
Gruppe 6	4,55 % (7)	0,87 %	Gruppe 6	1,72 % (6)	0,11 %
Gruppe 7	3,90 % (6)	0,74 %	Gruppe 7	3,15 % (11)	0,20 %
Gruppe 8	1,95 % (3)	0,37 %	Gruppe 8	0,29 % (1)	0,02 %
Gruppe 9	4,55 % (7)	0,87 %	Gruppe 9	12,61 % (44)	0,80 %
Gruppe 10	16,88 % (26)	3,22 %	Gruppe 10	17,77 % (62)	1,13 %
Gruppe 11	3,90 % (6)	0,74 %	Gruppe 11	28,65 % (100)	1,82 %
SUM	100,00 % (154)	19,06 %	SUM	100,00 % (349)	6,34 %
		N = 808			N = 5506

Oppgaver:

1. Gruppe 1 med 26,62 %
2. Gruppe 10 med 16,88 %
3. Gruppe 2 med 15,58 %
4. Gruppe 4 med 7,79 %

Litteraturreferanser:

1. Gruppe 11 med 28,65 %
2. Gruppe 10 med 17,77 %
3. Gruppe 9 med 12,61 %
4. Gruppe 2 med 11,75 %

3.4.2.1 Oppgaver

Oppgavene på 70-tallet var ikke oppgaver på lik linje med oppgavene på 50- og 60-tallet. Oppgavene blir mer tematiske og har ikke form og innhold på samme måte som tidligere. I stedet for en skolelignende presentasjon blir oppgavens innhold blir mer overlatt til basisgruppens arbeid med det temaet ressurspersonene presenterer. Oppgavene på 70-tallet blir derfor dessverre ikke like fyldige på innhold, siden empirien ikke inneholdt like mye om hva oppgavene gikk ut på som i tidligere år.

Empirien med oppgavene på 70-tallet var ikke like detaljert som tidligere tiår. Dette gjør oppgaven med å få den best mulig innholdsanalysen av oppgavene. Den endringen som fant sted fra oppstarten av PLU forklarer nok mye av forskjellen i empirien fra 50-, og 60-tallet. Oppgavene på 70-tallet er derfor kategorisert mer etter oppgavens/temaets tittel enn tidligere.

Blant oppgavene er nå ledelsesoppgavene (gruppe 1) størst med over en fjerdedel av oppgavene. Så følger de generelle samfunnsoppgavene (gruppe 10) og organisasjonsstrukturoppgavene (gruppe 2) følger på henholdsvis 16,88 % og 15,58 %. Ledelsesoppgavens sentrale posisjon har nok en helt klar sammenheng med omleggingen av programmet fra KiA til PLU, der man ville inn nærmere på lederen som rolle og som menneske. Dette har helt klart medvirket til en økning av ledelsesoppgavene. Blant ledelsesoppgavene er det ingen oppgaver som er med mer enn ett år, og dette viser at temaene som ledelsesoppgavene har dreid seg om har variert fra år til år. Noen ledelsesoppgaver som var litt typisk for 70-tallet var blant annet "*Den enkelte leders situasjon*", "*Utvikling og læring hos voksne mennesker*", "*Lederen og familiesituasjonen*", "*Lederen som menneske*" og "*Mennesket i lederrollen*". Ledelsesoppgavene dreide seg stort sett om rollebegrepet, hvilken situasjon lederen er i og lederen i relasjon til privatlivet. Det er også noen ledelsesoppgaver knyttet opp mot etikk og samfunnsansvar som "*Lederetikk - samfunnsansvar - hva er det?*" og "*Lederetikk - verdinormer – livsverdier*".

Oppgaver innenfor de generelle samfunnsmessige oppgavene gikk hovedsakelig ut på ressursforvaltning, miljøspørsmål og virksomhetenes utvidede ansvar i samfunnet. Oppgaver med titlene "*Ressurser og ressursforvaltning*", "*Konsekvenser av den nåværende samfunnsutvikling*" og "*Om å tenke framover -*

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Går vi baklengs inn i fremtiden? var oppgaver og temaer som var vanlige gjennom hele 70-tallet. På 70-tallet kommer det også inn oppgaver med et kvinneperspektiv som for eksempel *Om kvinner som arbeidskraftreserve* og *Feminisme som fenomen*.

De oppgavene som var med flest ganger på 70-tallet var oppgavene *Perspektiver på læring* (4 ganger), *Om travelhet og bedriftsledelse* (2 ganger), *Organisasjonsteoriens utvikling – historikk* (2 ganger), *Tradisjon og fornyelse i organisasjon og lederskap* og til slutt *Offentlig administrasjon - problemer og muligheter*. I forhold til 50-tallets og 60-tallets oppgaver er det ikke mange oppgaver som er med mange år. De ovennevnte oppgavene er de eneste som er med mer enn ett år. Empiriens endring fra mer detaljert oppgavepreg til mer tematiske innledninger gjorde nok sitt til at få oppgaver var med mer enn ett år. Dette i samvirke med programmets strukturelle endring og deltakernes større grad av medvirkning enn tidligere hadde nok samme virkning.

Det skal også bemerkes at empiriens mangler for de tidlige årene på 70-tallet også kan ha spilt en medvirkende årsak, men jeg velger å tro at dette har hatt mindre virkning enn de andre årsakene jeg har nevnt.

Andre oppgaver som er betegnende for 70-tallet var blant annet *Stress og omgang med stress i lederrollen. Stress og personlig utvikling*, *Betingelser for gruppearbeid og utvikling i organisasjoner* og *Perspektiver på læring*. Dette var oppgaver med et utgangspunkt i et psykologisk og pedagogisk ståsted og som ble mer og mer vanlig utover 70-tallet. Oppgavene som er blitt helt borte er de juridiske (gruppe 7), de økonomiske oppgavene (gruppe 8) og andre oppgaver (gruppe 11). De juridiske og økonomiske oppgavene har så langt aldri vært en dominerende del av oppgavespekteret i KiA eller PLU, mens gruppe 11 oppgavene har hatt flere innslag enn de to andre.

3.4.2.2 Litteraturreferanser

Heller ikke på 70-tallet var det noen litteraturreferanser som var med alle årene. Dette skyldes i all hovedsak manglende empiri som tidligere nevnt, samt at antallet litteraturreferanser har minket betraktelig fra 50- og 60-tallet.²²⁶ Litteraturreferansene på 70-tallet utgjør kun i overkant av 6 % av det totale antall litteraturreferanser i hele perioden 1953 – 1998, mens de på 50-tallet utgjorde

²²⁶ Se tabell 2 og 3.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

cirka 38 % og på 60-tallet hele 49 %. Den litteraturreferansen som var representert flest ganger var Jack R. Gibbs "*Kommunikasjon og forsvarsholdning*" som var med 5 år på 70-tallet. Så var det fire litteraturreferanser som var med 4 år på 70-tallet; Tore Jacob Hegland "*Byråkratiet - Egenskaper, problemer og alternativer*", Rollo May "*Menneskets dilemma i vår tid*", Arne Walle "*Om å ta mennesker på alvor*" og Abraham Zaleznik "*The Human Dilemmas of Leadership*".

Den gruppen med flest litteraturreferanser var gruppe 11 (Annet) med over en fjerdedel (28,65 %) av alle litteraturreferansene på hele 70-tallet. Gruppe 10 (Generelle samfunnsorienterte) var den nest største gruppen med litteraturreferanser med 17,7 % og til slutt Gruppe 9 (Organisasjons- og personalutvikling) med 12,61 %. Gruppene for ledelseslitteratur og organisasjonsstruktur var på henholdsvis 11,46 % og 11,75 %. Gruppene som er blitt nesten helt bort er gruppe 3, 5, 6, 7 og 8.²²⁷

Av viktige bøker og klassikere innen ledelse og organisasjon er ikke mange representert. Peter Drucker har to litteraturreferanser med på 70-tallet som kun er med ett år, Paul R. Lawrence og Jay W. Lorsch har en litteraturreferanse med to år ('76 og '77) og Warren Bennis har med to litteraturreferanser som totalt er med tre år. En del norske forfattere kommer frem i lyset på 70-tallet med organisasjon- og ledelseslitteratur. Navn som Einar Thorsrud, Jon Gulowsen og Bjørn Gustavsen er kjente navn fra arbeidslivsforskningen på 60- og 70-tallet. Disse hadde flere litteraturreferanser på 70-tallet som var rettet mot temaer som bedriftsdemokrati, alternative styringsformer og selvstyrte arbeidsgrupper. På 70-tallet kom det også inn en del litteraturreferanser fra den pågående Maktutredningen med blant andre Gudmund Hernes ("*Makt og avmakt*" og "*Forhandlingsøkonomi og blandingsadministrasjon*") og Ole Berrefjord ("*Markedsforvitring og statsbygging*"). Både Hernes og Berrefjord var med som ressurspersoner flere år i PLU i sammenheng med Maktutredningen. Andre norske forfattere var de kjente arbeidspsykologene Arne Ebeltoft og Trygve Johnstad som hadde flere litteraturreferanser med på 70-tallet.

På 70-tallet var det mange litteraturreferanser som dreide som om spørsmålet om menneskets livsførsel og dennes påvirkning på naturen. Litteraturreferanser som "*Mankind at the Turning Point*", "*Hvor går grensen?*", "*Ralph Nader - og den*

²²⁷ Se tabell 4.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

amerikanske forbrukerrevolusjonen og *Samfunnsøkonomiske aspekter ved miljøproblemene* viser hvor opptatt man var av problemstillinger rundt miljøvern, forbruksmønster og påvirkningen av naturen. Denne litteraturen er hovedsakelig lagt i gruppe 10 og som gjorde at denne gruppen ble ganske stor på 70-tallet.

En annen type litteraturreferanser som gjør seg gjeldende på 70-tallet er den psykologiske og pedagogiske litteraturen. Titler som *Mannens følelsesliv*, *Bakerst i klassen*, *The Power to See Ourselves*, *Arbetslivets psykologi* og *Voksenopplæring i fremtiden* viser en ny type litteratur som ikke var med de foregående tiårene. I denne kategorien litteraturreferanser ligger også Jack R. Gibb *Kommunikasjon og forsvarsholdning*. Noe av den psykologiske litteraturen er plassert i gruppe 4, fordi den omhandler en del temaer som gjelder personellet i virksomhetene. Andre deler av denne litteraturen ligger i gruppe 1.

3.4.2.3 Oppsummering

70-tallets empiri blir dessverre litt preget av de mangler som ligger i grunnmaterialet som er innsamlet, og da spesielt litteraturreferansene som har et mye mindre antall enn tidligere tiår. Det lave antallet litteraturreferanser gjør at manglene kan ha hatt en stor innvirkning på den relative fordelingen av litteratur i de forskjellige gruppene. Dessverre er det også viktige år som mangler i materialet som 1970 – 1974; startårene for PLU. Hvor avgjørende disse manglene har blitt for empirien på 70-tallet er vanskelig å anslå, men jeg tror nok at jeg hadde hatt et bedre og mer presist bilde av empirien med disse årene fullstendige. Samtidig tror jeg også at overgangen fra KiA til PLU hadde blitt klarere med denne empirien klarlagt.

Ut fra den empiri som foreligger synes det som at den endring AFF gjorde i 1971 har hatt avgjørende betydning på hvilken retning innholdet i PLU tok. En sterkere vektlegging av personlig utvikling og en mer prosessuell tilnærming med sterkere fokus på basisgruppene gjør at det ble mindre vekt på opplæring i ledelsesfaget. Oppgavene er stadig mer ledelsesrettede og bærer ikke preg av å være opplæring i alle fasettene i det å være virksomhetsleder. Litteraturreferansene som brukes er heller ikke preget av å være fagopplæring, men er nå mer rettet inn mot det å lære og mer personlige og psykologiske sidene av ledelse. Lederrolle blir mer viktig på 70-tallet, der man betrakter de ulike rollene en leder har på jobben og i hjemmet. Her trekker man blant annet inn sosiologiens rollebegrep og bruker Vilhelm Aubert som fagperson til avklaringen av begrepet. Oppgavene i mellomperioden

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

(mellom vår- og høstsesjonen) brukes til avklaring av egen lederrolle i virksomheten.

70-tallet kjennetegnes hovedsakelig av den dreining fra opplæring til utvikling, og fra en mer faglig ledelsesopplæring til en mer rolle- og personorientert utviklingsprosess. Bare skifte av navn fra Kurs i Administrasjon til Program for Lederutvikling synes jeg viser denne kursendringen. Videre kjennetegnes 70-tallet av kritikken mot rådende ledelses- og organisasjonsmodeller og kritikken mot forbrukssamfunnet. 70-tallet har også et sterkt fokus på medbestemmelse og bedriftsdemokrati, som kanskje var naturlig siden Arbeidsmiljøloven kom i 1977, og man hadde Samarbeidsforsøkernes resultater med Thorsruds og Emerys sentrale verk *"Mot en ny bedriftsorganisasjon: eksperimenter i industrielt demokrati"* fra 1970.

3.5 Årene fra 1980–1989

80-tallet er kjent som jappetiden med høy champagneføring og mageplask på slutten av tiåret. Dette tiåret er også kjent for en eksplosjon innen organisasjons- og ledelseskonsepter med påfølgende velfylte kioskhyller med "How-to"-litteraturen.

1980

Empirien i 1980 er litt sparsommelig, da jeg ikke har årsberetningen for 1980 eller den delen av empirien der oppgaven var oppført. Denne har så langt gitt god informasjon og innsikt i programmet. Resten av empirien er heller ikke så omfattende og jeg vil derfor ikke ha det beste bildet av PLU i 1980.

På rådsmøte 19.mars 1980 ble PLU og dets framtid diskutert, og emnene som var tatt opp i denne diskusjonen var deltakerantallet, antall konsulenter, lengden av PLU og den enkelte sesjoner og utvikling av en ny PLU-modell.²²⁸ Et viktig poeng ved PLU som ble nevnt i orienteringen var at *"Det foregår ingen «belæring» i retning av bestemte holdninger eller «lederstiler». Det blir formidlet en viss kunnskap og innsikt."*²²⁹

I orienteringen om PLU og vårsesjonen ble det vektlagt at *"En hovedmålsetting med PLU er at den enkelte skal få bedre innsikt i sin egen lederrolle. Dette betyr å bli klar over sine muligheter og begrensninger, ønsker og behov, samt å få bedre forståelse for samspillet med omgivelsene."*²³⁰ Videre vektlegges det at lederrollen skulle bli drøftet opp mot ulike problemstillinger som generelle utviklingstendenser i samfunnet, krav som stilles til virksomhetene fra innsiden og utsiden, samspill med grupper og mellom personer og til slutt den enkelte leders forståelse av seg selv.²³¹ Ressurspersonene i vårsesjonen var professor Svein M. Kile, siviløkonom Ole Berrefjord, forlagssjef Andreas Skartveit, fellestillitsmann John Sakseide og adm. direktør Odd Rønnestad. Formålet med ressurspersonene var å gi deltakerne en stimulans til å tenke gjennom sin arbeidssituasjon og egne erfaringer. Empirien inneholder ingen opplysninger om hvilke tema som

²²⁸ Referat fra Rådsmøte 19.mars 1980.

²²⁹ Kursmaterieell 1980, Orientering om PLU/Vårsesjonen.

²³⁰ Kursmaterieell 1980, Orientering om PLU/Vårsesjonen, side 1.

²³¹ Kursmaterieell 1980, Orientering om PLU/Vårsesjonen.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

ressurspersonene innledet til, men ut fra den informasjon som ligger i orienteringen vil jeg tro at det gjelder en ren erfaringsdeling med deltakerne om hvilken arbeidssituasjon de enkelte hadde.

Litteraturreferansene i vårsesjonen var nesten identisk med de tidligere vårsesjonene på slutten av 70-tallet med blant andre Jack Gibb "*Kommunikasjon og forsvarsholdning*" ('80-'89), Svein M. Kile "*Bilete av den gode leiaren*" og Arne Walle "*Om ensomhet på høye topper*". Nye i 1980 var blant andre Per Lægroids "Departemementsfunksjonæren - tenar eller herskar?" (kun i '80) og Sissel Rønbechs "*Lederkrisen er også et sunnhetstegn*".²³² Jeg synes dette viser at man har funnet noen litteraturreferanser som har et riktig innhold i forhold til temaet om lederrollen som var så sentralt i vårsesjonen i PLU. Oppdraget i mellomperioden var i 1980 "... en konkretisering og videreføring av arbeidet med «Oppgaver og utfordringer til ledere i dagens samfunn»." Dette skulle deltakerne ta med videre til sin egen arbeidssituasjon, og staben ville at "... den enkelte deltaker tar sin egen arbeidsrolle opp til vurdering, og mener at det beste grunnlaget for dette vil være en grundig gjennomtekning av den daglige arbeidssituasjonen."²³³

Innholdet i høstsesjonen var planlagt i vårsesjonen og man hadde fått flere kjente ressurspersoner til å komme med innspill. Ressurspersonene var sjefspesikolog Wenche Håland, konsulent Tor Halvorsen, professor Johan P. Olsen, direktør Arne van der Hagen, statssekretær Trygve Tamburstuen og professor Einar Thorsrud, men det er ikke mulig ut fra empirien å fastslå hvilke tema de var invitert som ressurspersoner til. De er kun oppført i timeplanen for PLU i høstsesjonen som ressurspersoner og på listene over litteratur som ble anbefalt til de enkelte.²³⁴ Til Tor Halvorsens tema er det kun anbefalt et kapittel om "*Kommunikasjon*" i Kjell Nystuens bok "*Noen psykologiske emner og synspunkter, del II*" ('76,'80), mens det til Johan P. Olsens tema var det anbefalt Olsens egen bok "*Aksjoner og demokrati*" (kun i '80), Albert Hirschmann "*Exit, Voice and Loyalty*", Stanley Milgram "*Lydighetens dilemma*" (kun i '80) og Thorstein Eckhoff "*Sivil ulydighet*" (kun i '80).²³⁵

²³² Kursmateriell 1980, Litteratur-oversikt.

²³³ Kursmateriell 1980, Oppdrag i mellomperioden.

²³⁴ Kursmateriell 1980, Timeplan, Høstsesjonen 1.uke, 2.uke, 3.uke og 4.uke.

²³⁵ Kursmateriell 1980, Litteratur i forbindelse med ressurspersonene.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Til Arne van der Hagens tema var det anbefalt Gudmund Hernes "Marked og hierarki - entreprenør og byråkrat" (kun i '80), Egil Bakke "Industriens utvikling. Hvilke krav må stilles til økonomisk politikk?" (kun i '80), Bo Hedberg "Från företagskriser til industripolitikk" ('79,'80) og Leif Johansen "Samfunnsøkonomisk lønnsomhet" (kun i '80). Til Trygve Tamburstuens tema var det kun anbefalt en litteraturreferanse, som var hans egen "Informasjons- og kontaktarbeid" og Einar Thorsruds tema var det hans egne to "Organisasjonsformene i 80-åra. Et kulturskifte?" ('79,'80) og "Organisasjonsfornyelsen som ikke kom." (kun i '80). Det var ikke listet opp noen litteraturreferanser til Wenche Håland.

I mellomperioden mellom høst- og vintersesjonen fikk deltakerne nå en oppgave om "Konsultasjon i hjemmesituasjonen", der hver deltaker fikk med seg to andre medlemmer i basisgruppen for å studere seg i arbeidssituasjonen. Hensikten med denne oppgaven i 2.mellomperiode var todelt: "... dels å gi trening i konsultasjon i hjemmesituasjonen, dels å gi perspektiv på egen måte å fungere på."²³⁶ Resultatet av dette oppdraget tok deltakerne med seg for bearbeidelse i vintersesjonen.

Vintersesjonens ressurspersoner var Eva Kolstad, Thorbjørn Jagland, Fridtjof Fr. Gundersen og professor Svein M. Kile.²³⁷ Det fremgikk ikke av timeplanen eller listene over anbefalte litteraturreferanser hvilke emner de skulle bistå til. Vintersesjonens viktigste innhold gikk på deltakernes videre utvikling etter endt PLU. Til dette hadde staben satt av mye tid til individuelt arbeid med programposten "Fra kurs til organisasjonsutvikling". Denne posten i vintersesjonen var todelt i en individuell del og en del med basisgruppen. Staben sa i innledning til oppgaven:

*"Det bør derfor i hvert enkelt tilfelle vurderes om det kan være hensiktsmessig å se oppdragene i mellomperioden som starten på en organisasjonsutvikling (OU)."*²³⁸

Den individuelle delen av oppgaven gikk ut på å klargjøre en mulig OU-situasjon i virksomheten som vedkommende jobber i, mens delen av oppgaven som gjaldt

²³⁶ Kursmaterieill 1980, Oppdrag i mellomperioden høst-vinter.

²³⁷ Kursmaterieill 1980, Timeplan 1.uke og 2.uke vintersesjonen.

²³⁸ Kursmaterieill 1980, Oppdrag: Fra kurs til organisasjonsutvikling, side 1.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

hele basisgruppen gikk ut på basisgruppens mulige måter å støtte en deltakers OU i virksomheten.²³⁹

En oversikt over litteraturreferanser med tilhørende tema lå i empirien fra 1980, men det er ikke angitt hvilken sesjon den tilhørte. I oversikten var det listet opp noen litteraturreferanser til hvert tema. De temaene som var opplistet i oversikten var "Norge i 80-årene", "Kvinner i arbeidslivet", "Lederskap" og "Organisasjonsutvikling".²⁴⁰

Til temaet "Norge i 80-årene" var det i mappen blant annet anbefalt James Robertson "The Changing Expectations of Society in the 1980's", Norges Industriforbund "Grunnleggende spørsmål i industripolitikken" og to artikler av Rolf Tames "Hva vil Arbeiderpartiet?" og "Fonds-sosialisme også i Norge". Alle disse var kun med i 1980. Til dette temaet var det også anbefalt en rekke bøker og artikler fra AFFs hovedbibliotek, deriblant to rapporter fra Arden House Colloquium "Management in the XXI Century", Johan Galtung m.fl. "Norge i 1980-årene", Egil Bakke "Markedsmekanisme og samfunnsstyring" og Knut Halvorsen "Arbeid og sysselsetting foran 80-åra". Alle disse litteraturreferansene var også kun med i 1980.²⁴¹

Til temaet "Kvinner i arbeidslivet" var det anbefalt Åshild Hoaas "Lik lønn for likt arbeid - gjelder ikke det for kvinner?", Sissel Rønbech "Lederkrisen er også et sunnhetstegn" og fire innlegg i Norges Industri og Dagbladet om kjønnskvotering.²⁴² Til temaet "Lederskap" var det anbefalt to artikler; Knut Dypdahl "Vi byr våre barn det verste vi har lært" og Michael Maccoby "Hjärna och hjärta".²⁴³ Til det siste temaet "Organisasjonsutvikling" var det anbefalt fem litteraturreferanser: Flemming Balvig "Organisationsudvikling: Hvad det er og ikke er. Hvad det tilsigter og ikke tilsigter", Arne Ebeltoft "Hva er organisasjonsutvikling?", Otto Granberg "Personaladministration och organisationsutveckling", Edgar Schein "Forces Which Undermine Management

²³⁹ Kursmaterieell 1980, Oppdrag: Fra kurs til organisasjonsutvikling.

²⁴⁰ Kursmaterieell 1980, Litteratur.

²⁴¹ Kursmaterieell 1980, Litteratur, side 1.

²⁴² Kursmaterieell 1980, Litteratur, side 2.

²⁴³ Ibid.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Development” og Erik Rasmussen ”*Organisasjonsutvikling - noen sentrale trekk*”.²⁴⁴

1981

Empirien over oppgavene mangler også i 1981. PLU i 1981 var bygget opp på samme måte som tidligere PLU på slutten av 70-tallet og 1980. Hovedelementene og hovedmålsettingen lå fast og det pedagogiske opplegget hadde samme struktur. Som det ble sagt i orienteringen til vårsesjonen:

*”En hovedmålsetting med PLU er å bidra til at den enkelte får bedre innsikt i sin egen lederrolle og hva som virker inn på den. Dette betyr å bli klar over egne muligheter og begrensninger, ønsker og behov.”*²⁴⁵

Vårsesjonens hovedinnhold gikk derfor på lederroller og dette skulle deltakerne drøfte i lys av ulike forhold. Blant forholdene som ble nevnt var:

*”Krav som stilles til bedrifter og andre organisasjoner innenfra og utenfra, samspill mellom grupper og mellom personer, samt den enkeltes forståelse av seg selv.”*²⁴⁶

Til å hjelpe seg med dette hadde staben invitert fem ressurspersoner som var professor Svein M. Kile (Universitetet i Bergen), direktør Ellen Aaslund (Strand Hotell Gjøvik), kommunaldirektør Haldor Høyte (Bergen kommune), forlagssjef Andreas Skartveit (Gyldendal Norsk Forlag) og adm. dir. Odd Rønnestad (Bergens Tidende A/S).²⁴⁷ Orientering om PLU og vårsesjonen er ellers helt identisk med orienteringen fra 1980.

Litteraturreferansene til vårsesjonen var som vanlig samlet i en mappe og her var de artikler som var aktuelle til problemstillingene i vårsesjonen. Her var Arne Ebeltoft ”*Stress i lederjobben*”, Jack Gibb ”*Kommunikasjon og forsvarsholdning*”, Svein M. Kile ”*Bilete av den gode leiaren*”, Arne Walle ”*Om ensomhet på høye topper*”, David A. Kolb, Rubin og McIntyre ”*Noen mellompersonlige forhold som påvirker en gruppes arbeidsevne*” og to artikler fra AFF om ledere, lederskap og lederutvikling.²⁴⁸

²⁴⁴ Ibid.

²⁴⁵ Kursmaterieell 1981, Orientering om PLU/vårsesjonen, side 1.

²⁴⁶ Ibid.

²⁴⁷ Ibid.

²⁴⁸ Kursmaterieell 1981, Litteratur-oversikt.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Oppgaven i mellomperioden mellom vår- og høstsesjonen var denne gangen to oppgaver, der oppgave I var:

"Undersøk din egen lederrolle. Kartlegg og klargjør for deg selv de forventninger som knytter seg til deg og til stillingen."²⁴⁹

Til denne oppgaven hadde staben formulert syv spørsmål som deltakerne skulle bruke i kartleggingsarbeidet som blant annet gikk ut på klarlegge personer og grupper som har forventninger som knytter seg til stillingen og til lederen, hvordan man stiller seg til de forventningene andre stiller og mulige forbedringer av organisasjonens informasjons- og kommunikasjonskanaler slik at de ulike forventningene kommer tydelig frem.²⁵⁰

Oppgave II gikk ut på å betrakte lederrollen sin fra et uvanlig synspunkt for å skape en nødvendig avstand til sin egen lederrolle, og deretter få frem informasjon som man ikke får frem i oppgave I. Staben hadde formulert fire uvanlige perspektiver der deltakerne måtte velge to for framlegging i basisgruppen, deriblant:

"... du skal forklare din 10-årige datter på alvor hva du og dine nærmeste over- og underordnede gjør på jobben. Hva er de viktigste arbeidsoppgavene, hva er de vanligste problemene, og hvorfor oppfører de ulike medarbeiderne seg slik de gjør?"²⁵¹

Et annet uvanlig perspektiv var:

"Hvordan tror du din mest sentrale medarbeider ville forklare din rolle til en som skal overta hans/hennes stilling? Hvilken informasjon bygger du din gjetning på?"²⁵²

Staben nevnte i slutten av denne oppgaven at *"... de kan gi oss økt innsikt fordi de tvinger på oss et uvant og kanskje uønsket utgangspunkt."*²⁵³ Planleggingen av *"Oppdrag i mellomperioden"* og innholdet i høstsesjonen var det siste som ble gjort i vårsesjonen.

²⁴⁹ Kursmaterieell 1981, Oppdrag i mellomperioden, side 2.

²⁵⁰ Kursmaterieell 1981, Oppdrag i mellomperioden, side 2.

²⁵¹ Kursmaterieell 1981, Oppdrag i mellomperioden, side 3.

²⁵² Ibid.

²⁵³ Ibid.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Høstsesjonen inneholdt en del tema som empirien ikke omtaler, men det fantes en oversikt over de litteraturreferanser som tilhørte de enkelte ressurspersonene. Ressurspersonene i høstsesjonen var professor Svein M. Kile (Universitetet i Bergen), overlege Jarl Jørstad, Anne-Marie Tannes og Trygve Johnstad, og John-Erik Stenstad og Olav Andreassen. Til Svein M. Kile var det anbefalt seks litteraturreferanser deriblant Stanley M. Davis og Roger L. Gould "*Three Vice Presidents in Mid-life*" ('81,'82), Börje O. Saxberg "*Lede mitt i karrieren*" ('81,'82) og Wayne W. Dyer "*Elsk deg selv*" (kun i '81). Til Jarl Jørstad var det anbefalt fem litteraturreferanser som var Vilhelm Aubert "*Sosial rolle*" ('79,'81), Peter Forsblad (red.) "*Människan i organisationen: perspektiv på medbestämmande oc.*" (kun i '81) og Douglas McGregor "*Mennesket og bedriften*" ('78,'81).

Til Anne-Marie Tannes og Trygve Johnstads tema var det kun anbefalt tre litteraturreferanser som var Anatol Pikas "*Konflikter kan løses*" (kun i '81), Edgar H. Schein "*Process Consultation: Its Role in Organization Development*" ('76,'78,'81) og Trygve Johnstad "*Det sosiale samspillet*" ('79,'81,'84-'89). Til Stenbergs og Andreassens tema var det anbefalt åtte litteraturreferanser deriblant Flemming Balvig "*Organisationsudvikling: Hvad det er og ikke er. Hvad det tilsigter og ikke tilsigter*" ('75,'76,'80,'81), Warren G. Bennis "*Organization Development: It's Nature, Origins and Prospects*" ('73,'76,'81) og Richard Beckhard "*Organizational Development. Strategies and Models*" ('73,'76,'81).

De litteraturreferansene som brukes til temaene viser at organisasjonsutvikling var et sentralt tema i høstsesjonen. Dette får støtte i timeplanen for 3.uke i høstsesjonen der man starter opp arbeidet med personlig utvikling og der man har plenums- og gruppemøter med Trygve Johnstad og John-Erik Stenberg. I tillegg er det oppført en økt i timeplanen med et innlegg fra staben med tittelen "*Om organisasjonsutvikling*".²⁵⁴ Den siste uken i høstsesjonen var satt i all hovedsak av til oppdrag i 2.mellomperiode med en avsluttende økt om ønsker for vintersesjonen.²⁵⁵ Oppdraget i 2.mellomperiode var et "... oppdrag til seg selv"²⁵⁶ og gitt som en mulighet til "... å gå videre med noen spørsmålsstillinger en måtte ha fått gjennom arbeidet i Høstsesjonen."²⁵⁷ Staben hadde antydning mulige eksempler som "... ytterligere kartlegging av sider ved egen arbeidsrolle eller

²⁵⁴ Kursmaterieell 1981, Timeplan 3.uke høstsesjonen.

²⁵⁵ Ibid.

²⁵⁶ Kursmaterieell 1981, Utforming av oppdrag for 2.mellomperiode, side.1

²⁵⁷ Ibid.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

organisasjon", "... utprøving av nye måter å forholde se på" eller "... oppstart/gjennomføring av et prosjektarbeid."²⁵⁸

Vintersesjonens ressurspersoner var Kåre Duckert, Arnfinn Saltnes og Berthold Grünfeld, men det var ikke angitt hvilke tema de var ressurspersoner til. Kolbjørn Rasmussen hadde også en økt om transaksjonsanalyse. Mye av timeplanen var avsatt til basisgruppene egen disponering med kun få økter med plenumsaktiviteter.²⁵⁹ Litteraturreferansene i vintersesjonen var lagt i mappen som vanlig og artiklene denne sesjonen var Larry E. Greiner "*Red Flags in Organizational Development*" ('76,'81,'82), Trygve Johnstad "*Kommunikasjon i organisasjoner*" ('81-'83), Henry Mintzberg "*Organization Design: Fashion or Fit?*" ('81-'88), Kolbjørn Rasmussen "*Transaksjonsanalyse - Et menneskesyn*", Virginia Satir "*Familieliv - liv i familien*" ('79,'81), Edgar H. Schein "*Forces Which Undermine Management Development*" ('65-'68,'78-'81,'83) og Arne Walle "*Om å ta mennesker på alvor*" ('75-'77,'79,'81-'84).²⁶⁰

Avslutningsvis i vintersesjonen ble PLU både oppsummert og det ble gjort noen tanker om livet videre etter PLU. Staben ville blant annet at deltakerne skulle gjøre en oppsummering med fokus på tre elementer; 1) tenker gjennom hvor du står i dag, 2) ser tilbake på PLU som en helhet, og på enkelthendelser/opplevelser som skiller seg ut, 3) ser framover mht. hva du antar vil skje videre.²⁶¹ Deltakerne skulle skrive denne oppsummeringen som et brev til sin egen basisgruppe og konsulent og staben hadde formulert en rekke spørsmål som områder deltakerne kunne dvele ved.

1982

Staben ved PLU-82 var Asbjørn Ostad, Åke Nilsson, Kolbjørn Rasmussen, Kjell Bostad og Reidar Watne, og det var 35 deltakere dette året hvorav 3 kvinner. Opplegget ved PLU-82 fulgte grunnprinsippene fra de tidligere årene med enkelte modifikasjoner og tillempinger som PLU har gjort fra år til år. Hovedmålsettingen ved PLU var at den enkelte skulle få økt innsikt i sin egen lederrolle, og bli klar over sine egne muligheter og begrensninger.²⁶² Vårsesjonen ved PLU-82 hadde en

²⁵⁸ Ibid.

²⁵⁹ Kursmaterieell 1981, Timeplan 1.uke og 2.uke vintersesjonen.

²⁶⁰ Kursmaterieell 1981, Litteratur-oversikt, side 5.

²⁶¹ Kursmaterieell 1981, Oppsummering av PLU.

²⁶² Årsberetning 1982, s.8.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

tre delt målsetting som hadde vært en rød tråd fra de tidligere PLUene; en innføring i gruppearbeid, deltakernes opplevelse og tolking av egen ledersituasjon og avklaring av problemstillinger for høstsesjonen. Sesjonens ressurspersoner var direktør Inger Louise Valle, professor Svein M. Kile med temaet "*Ulike sider ved ledersituasjonen*", direktør Torodd Strand med temaet "*Organisasjonsstrukturer – en usynlig del av hverdagen*", kommunaldirektør Haldor Høyte, direktør Leif Jarodd og konsulent Per Tronsmo.²⁶³ Det var bare Kile, Strand og Tronsmo som holdt innlegg av faglig karakter. De andre var med for å bidra og for å stimulere til avklaringsprosessen deltakerne skulle gjennom i vårsesjonen. Det var kun ni forskjellige oppgaver i 1982.

"*Oppdrag i 1.mellomperiode*" var en omfattende analyse av deltakernes egen lederrolle.²⁶⁴ Oppdraget tok utgangspunkt i det tidligere arbeidet med øvelsene "*Oppgaver og utfordringer til ledere i egen arbeidssituasjon*" og "*Hjelp til å tenke omkring egen arbeidssituasjon*". Staben anbefalte også et notat som var utarbeidet med tittelen "*Noen sentrale begreper ved analyse av arbeidsroller.*" De samme oppgavene fra oppdraget i 1981 var med nå i 1982.²⁶⁵

I litteraturlisten for vårsesjonen i 1982 var det listet opp seks litteraturreferanser som ble anbefalt. Litteraturreferansene var kjente fra tidligere år og var AFFs to artikler om ledere, lederskap og lederutvikling skrevet av Rolf Jangård og Arne Walle, Arne Walle "*Om ensomhet på høye topper*", Svein M. Kile "*Bilete av den gode leiaren*", David A. Kolb, Rubin og McIntyre "*Noen mellompersonlige forhold som påvirker en gruppes arbeidsevne*" og Jack Gibb "*Kommunikasjon og forsvarsholdning*".²⁶⁶

Høstsesjonen var preget av tre hovedsaker; 1) gjennomgåelsen av "*Oppdrag i 1.mellomperiode*", 2) presentasjon/diskusjon av den enkeltes personlige utviklingsmuligheter som leder og 3) formulering av "*Oppdrag i 2.mellomperiode*". I tillegg var det invitert noen ressurspersoner som bidro til behandlingen av sesjonens temaer. Disse personene var professor Svein M. Kile med temaet "*Karrieren og andre livsverdier*", konsulent Kolbjørn Rasmussen med temaet "*Innføring i transaksjonsanalyse*", professor Harald Ofstad med temaet

²⁶³ Kursmaterieell 1982, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke vårsesjonen.

²⁶⁴ Årsberetning 1982, s.9.

²⁶⁵ Kursmaterieell 1982, Oppdrag i mellomperioden.

²⁶⁶ Kursmaterieell 1982, Litteraturliste vårsesjonen 1982.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

"Makt", administrerende direktør Gustav Heiberg Simonsen med temaet "*Leder i motgang*", konsulent Gunilla Masrellez-Steen med temaet "*Sjefen og selvtillit. Om det å bygge opp selvtillit*" og direktør Olav Andreassen med temaet "*Utvikling av egen organisasjon*".²⁶⁷ Litteraturlisten til høstsesjonen i 1982 inneholdt åtte litteraturreferanser som var Henry Mintzberg "*Organization Design: Fashion or Fit?*", Vilhelm Aubert "*Sosiologi I. Sosialt samspill*", Edgar H. Schein "*Mennesker i utvikling*" ('81-'87), Stanley M. Davis og Roger L. Gould "*Three Vice Presidents in Mid-life*" ('81,'82), Paul Evans og Fernando Bartolomé "*Måste framgång kosta så mycket?*" ('82-'84), Börje O. Saxberg "*Lede mitt i karrieren*", Kolbjørn Rasmussen "*Transaksjonsanalyse - Et menneskesyn*" ('81-'83) og Roger Harrison "*Bedriftens og de ansattes interesser - Konflikt eller harmoni?*" ('82-'86).²⁶⁸ Litteraturreferansene er mye av de samme som i 1980 og 1981 med noen få endringer. Det tyder på at man har funnet noen litteraturreferanser som passer godt til de temaene som lå i høstsesjonen.

"Oppdrag i 2.mellomperiode" ble brukt av deltakerne på et oppdrag de selv hadde gitt seg. Noen brukte det til en ytterligere avklaring av egen lederrolle mens andre gjennomførte et prosjekt.²⁶⁹ Vintersesjonen ble siktet inn på å bringe deltakerne videre i den påbegynte læringsprosessen de hadde vært gjennom i vår- og høstsesjonen. Basisgruppene brukte mye tid på å gjennomgå oppdragene fra "*Oppdrag i 2.mellomperiode*". I vintersesjonen deltok fire eksterne ressurspersoner, og disse var overlege Kåre Duckert med temaet "*Familie og samlivsspørsmål*", forsker Kjellaug Waage og konsulent Brit Opjordsmoen med temaet "*Kjønnsroller og ledelse*" og konsulent Anne Marie Tannæs med temaet "*De vanskelige samtaler*".²⁷⁰ Vintersesjonen ble avsluttet med en todagers oppsummering innrettet mot PLU som helhet.²⁷¹

I litteraturlisten til vintersesjonen i 1982 var fem litteraturreferanser som var Arne Walle "*Om å ta mennesker på alvor*", Ian Cunningham "*Management Development and Women*" (kun i '82), Virginia Satir "*Kommunikasjonsmønstre*" (kun i '82), Trygve Johnstad "*Kommunikasjon i organisasjoner*" og Larry Greiner

²⁶⁷ Kursmaterieell 1982, Timeplan for 1.uke, 2.uke, 3.uke og 4.uke i høstsesjonen.

²⁶⁸ Kursmaterieell 1982, Litteraturliste høstsesjonen 1982.

²⁶⁹ Årsberetning 1982, s.10.

²⁷⁰ Kursmaterieell 1982, Timeplan 1.uke og 2.uke vintersesjonen.

²⁷¹ Årsberetning 1982, s.11.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

"*Red Flags in Organizational Development*".²⁷² Oppsummeringen av PLU i 1982 var avslutningen på vintersesjonen og den hadde samme fokus som oppsummeringen i 1981.²⁷³

1983

I rådsmøtet 25.mai 1983 ble det vektlagt at det viktige arbeidet "... med å fornye Program for Lederutvikling og dermed skaffe et lederutviklingstilbud tilpasset 1980- og 90-årenes krav,..."²⁷⁴ I dette møtet redegjorde AFFs direktør Torodd Strand for det utviklings- og fornyelsesarbeid AFF var inne i med tanke på PLU. Den synkende oppslutning om PLU hadde tvunget AFF til å starte på en fornyelse av det eksisterende lederutviklingstilbud fra AFF, der en forprosjektgruppe allerede før rådsmøtet hadde søkt å finne grunnene for den sviktende oppslutningen. Forprosjektgruppen hadde funnet ut at informasjons- og markedsføringsarbeidet ikke hatt vært effektivt og at det var holdningsmessige barrierer der AFF og PLU ble forbundet "... med myke verdier «luksus», noe som kan begrunnes i AFFs antatte opptatthet av demokratisering og menneskeligjøring av lederrollen."²⁷⁵ En oppfatning i næringslivet var at AFF lå etter eller på siden i forhold til næringslivets reelle problemer, som ble karakterisert som omstillingsevne, beslutningsdyktighet, kreativitet og autoritet. Strand mente derfor at PLU måtte fornyes "... med hensyn til innhold kvalitet og struktur i retning av markedskrav. Stikkord for dette er beslutningsdyktighet, kreativitet og redskapsorientering."²⁷⁶ Allikevel ville atferdsvitenskapelig kompetanse og atferdsvitenskapelige temaer fortsatt være grunnelementer i PLU. De poengene som Strand fremla i rådsmøtet skapte en stor diskusjon blant rådets og styrets medlemmer, og rådet støttet det arbeidet staben var gått i gang med på fornyelse.²⁷⁷ I rådsmøtet 7.november 1983 fortalte Strand at "... et nytt tredjegerasjons Solstrandprogram er underveis og klare forandringer markeres allerede for 1984."²⁷⁸ Det var helt klart at hovedideen bak programmet ville bli beholdt med vekt på å utvikle den enkelte leder med vekt styrke og

²⁷² Kursmaterieell 1982, Litteraturliste vintersesjonen 1982.

²⁷³ Kursmaterieell 1982, Oppsummering av PLU.

²⁷⁴ Referat fra Rådsmøte 25.mai 1983, s.2.

²⁷⁵ Referat fra Rådsmøte 25.mai 1983, s.3.

²⁷⁶ Referat fra Rådsmøte 25.mai 1983, s.3.

²⁷⁷ Referat fra Rådsmøte 25.mai 1983, s.4.

²⁷⁸ Referat fra Rådsmøte 7.november 1983, s.2.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

selvinnst, mens utviklingsarbeidet skulle knyttes tettere til bedriftenes utviklingsprogrammer. Dessuten ville man markere et nytt programinnhold og sende ut signaler til markedet at "... kurset fokuserer på kreativitet, beslutningsdyktighet og resultatorientering."²⁷⁹

Styret uttalte i årsberetningen for 1983 at oppslutningen i markedet ikke ble som forventet etter den salgsvirksomhet og positive oppmerksomhet AFF hadde ved sitt 30-års jubileum i 1982. Styret fant derfor grunn til å spørre seg om problemet lå i et programinnhold og en markedsoppfatning av PLU som var i utakt med behovet. AFFs styre vektla derfor viktigheten med å utvikle PLU til å være i skjæringspunktet mellom markedets krav og AFFs faglige syn, samt at det ble gjort en vridning mot sterkere markedsorientering.²⁸⁰ På grunn av flere års sviktende søkning og deltakelse ved PLU ble det nedsatt en programkomité som skisserte en profil og innhold i et nytt program.

Staben ved PLU-83 var Asbjørn Ostad, Bjarne Espedal, Willy Haukedal og Reidar Watne og kun 30 deltakere fullførte PLU dette året. Det ble gjort visse tillempinger som vanlig og da med mer vekt på den intellektuelle bearbeidelsen av aktuelt fagstoff innen organisasjon og ledelse og av det som skjer i gruppene under programmet. Dette gjorde at deltakerne fikk mer forelesninger og samtidig mer tid til individuelt arbeid. I tillegg til disse mindre endringene ble også deltakernes egne organisasjoner trukket mer inn i programmet gjennom at deltakerne diskuterte og analyserte noen av sin organisasjons problemer i gruppen, og derigjennom sette i gang organisasjonsinterne tiltak i egen organisasjon. Dette ble gjort med basisgruppen som ramme og rådgivere. Basisgruppen fungerte også som medspiller for den enkelte som skulle utarbeide en aksjonsplan for videre personlig utvikling. PLU ble derfor mer krevende enn det tidligere hadde vært, og dette stilte mye større krav til både deltakerne og staben. Gjennom det økte fokuset på egen organisasjon ble også "*Oppdrag i mellomperioden*" viktigere, der deltakerne gjorde et arbeid i egen organisasjon i periodene mellom vår- og høstsesjonen og mellom høst- og vintersesjonen. Utformingen av disse oppgavene hadde staben ansvaret for, og det ble stilt store krav til deltakerne. Deltakerne

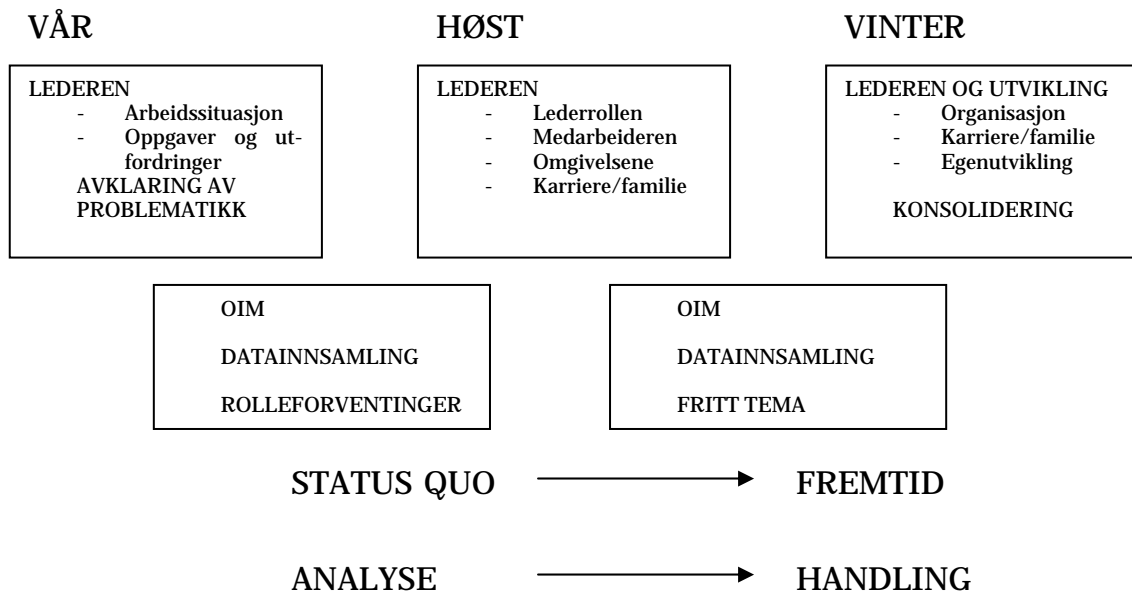
²⁷⁹ Referat fra Rådsmøte 7.november 1983, s.3.

²⁸⁰ Årsberetning 1983, s.4 og 5.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

opplevde disse oppdragene som svært verdifulle, og det gav deltakerne et større perspektiv og mer forståelse av ledergjernen.²⁸¹

Som et vedlegg til timeplanen for hele PLU i 1983 var det laget en oversikt over det tematiske i vår-, høst- og vintersesjonen. Skjematisk var det skissert slik²⁸²:



Det ble også ved PLU-83 trukket inn flere ressurspersoner som skulle bidra med forelesninger og teoretiske innlegg. Det var kun 11 forskjellige oppgaver i 1983. I vårsesjonen deltok professor Svein M. Kile med temaet "*Lederen og stress*", Kolbjørn Rasmussen på temaet "*Transaksjonsanalyse*", skipsreder Knut Ulstein Kloster, forlagskonsulent Brikt Jensen og direktør Aase Gudding hadde ikke oppgitt tema i timeplanen for vårsesjonen. I tillegg til de eksterne hadde Per Tronsmo og Torodd Strand foredrag på temaet "*Perspektiv på ledelse*".²⁸³ Dette var en type økter som var helt ny og som kom til å følge PLU og Solstrandprogrammet fremover. Litteraturreferansene til vårsesjonen var mange av de samme som tidligere år og det var syv litteraturreferanser til vårsesjonen. To nye litteraturreferanser var kommet til som var Henry Mintzberg "*The Manager's Job: Folklore and Fact*" ('83-'88) og Torodd Strand og Per Tronsmo "*Forskning og ledelse, et perspektiv og et program*" (kun i '83).²⁸⁴

²⁸¹ Årsberetning 1983, s.5 og6.

²⁸² Kursmateriell 1983, Vedlegg til timeplan for PLU.

²⁸³ Kursmateriell 1983, Timeplan 1.uke og 2.uke vårsesjonen.

²⁸⁴ Kursmateriell 1983, Litteraturoversikt vårsesjonen.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

I høstsesjonen deltok professor Stein Bråten med temaet "*Lederrollen og rollekonflikt i et informasjonsteknologisk perspektiv*", familierapeut David Kvebæk med temaet "*Karriere og familieliv*", landslagstrener Tor Røste Fosse med temaet "*Motivasjon*" og professor Harald Ofstad med temaet "*Lederen, verdier og etikk*". Ellers i høstsesjonen hadde Torodd Strand to økter om "*Organisasjonsegenskaper*" og "*Lederstil og organisasjon*", mens Kolbjørn Rasmussen hadde en økt om "*Kommunikasjon, analyse av kommunikasjon i gruppen*". Også i høstsesjonen hadde Bjarne Espedal en økt med temaet "*Styring av endringsprosesser*".²⁸⁵ Litteraturreferansene i høstsesjonen var mange av de samme som tidligere der noen var ny som Stein Bråten "*Dialogens vilkår i datasamfunnet*" (kun i '83). Det var kun seks litteraturreferanser i høstsesjonen. Ellers var det kjente navn og titler som Vilhelm Aubert "*Sosiologi*", Henry Mintzberg "*Organization Design: Fashion or Fit?*" og Edgar H. Schein "*Mennesker i utvikling*".²⁸⁶

I vintersesjonen deltok professor Svein M. Kile med temaet "*Karriere og personlig utvikling*", overlege Jarl Jørstad med temaet "*Makt av avmakt i lederrollen*" og generaldirektør Kjell Holler med temaet "*Bedriftskultur, utvikling og forandring*".²⁸⁷ I tillegg til de eksterne holdt også AFFs stab og deltakerne selv en rekke "*miniforedrag*" over mange ulike temaer under hele programmet. Temaene var blant annet "*Motstand mot endring*", "*Sjefer som ikke fungerer godt nok lenger*" og "*Konflikt og konfliktløsning*".²⁸⁸ Vintersesjonen hadde kun tre litteraturreferanser i 1983 og disse var Trygve Johnstad "*Kommunikasjon i organisasjoner*", Edgar H. Schein "*Forces Which Undermine Management Development*" og Arne Walle "Om å ta mennesker på alvor".²⁸⁹

I årsberetningen for 1983 var det også gjengitt deltakernes evaluering av PLU-83 som ble gjort i slutten av vintersesjonen som ga et svært bra resultat for programmet.²⁹⁰ I oppsummeringen av PLU på slutten av vintersesjonen var det dette året lagt opp til en tredelt evaluering. Den første delen gikk ut på som

²⁸⁵ Kursmaterieell 1983, Timeplan 1.uke, 2.uke, 3.uke og 4.uke høstsesjonen.

²⁸⁶ Kursmaterieell 1983, Litteraturoversikt høstsesjonen.

²⁸⁷ Kursmaterieell 1983, Timeplan 1.uke og 2.uke vintersesjonen.

²⁸⁸ Ibid.

²⁸⁹ Kursmaterieell 1983, Litteraturoversikt vintersesjonen.

²⁹⁰ Årsberetning 1983, s.7.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

tidligere å skrive et brev til basisgruppen.²⁹¹ Den andre delen ved oppsummeringen var et evalueringsskjema som deltakerne skulle fylle ut der staben ba om "... gi oss din mening om hvor verdifulle ulike sider ved PLU 1983 har vært."²⁹² Oppsummeringen tok til slutt for seg en tilbakemelding fra deltakerne til gruppekonsulenten slik at deltakerne kunne "... bidrag til din konsulents vekst og utvikling. Du hjelper han til å bli flinkere ved å skrive noen ord..."²⁹³

3.5.1 Fra Program for Lederutvikling til Solstrandprogrammet

I 1984 kom en ny endring for AFFs flaggskip, en ny navneendring fra PLU til dagens navn, Solstrandprogrammet. Denne endringen hadde sin bakgrunn i det økte resultatpresset som næringslivet og offentlig forvaltning på grunn av vanskelige konjunkturer. I et internt programnotat ble det signalisert et strammere og mer stabsregissert opplegg en det som hadde vært årene før. Også mer matnyttig valg av tema, en sterkere orientering mot bedrift, strategi og resultater, samt en sterkere vektlegging av kreativitet og beslutningsdyktighet (Jørstad 1992). En dreining i opplegget fra 1984 ble allerede i brosjyrene merkbar der det het i presentasjonen av programmet:

"Vi legger sterk vekt på å knytte lederutviklingen til bedriftenes utvikling og gjør mer for å trekke bedriften inn i kurset, og kurset inn i bedriften" (Brosjyre 1984).

Videre het det også:

"Solstrandprogrammet for 80-årene tar utgangspunkt i at synlige resultater må være drivkraften i enhver organisasjon" (Brosjyre 1984).

Dette viser klart den økte konkurranse som Solstrandprogrammet stod overfor i 80-årene, der stadig flere utenlandske og bedriftsinterne kurs driver med lederutvikling. I 1984 fikk programmet sin strukturelle form som det har hatt frem til i dag, der programmet er delt opp i 3 deler, en 3-ukers vårsesjon, en 3-ukers høstsesjon og en 2-ukers vintersesjon. I tillegg arrangeres det en oppfølgingsamling et år senere (Strand 1996).

²⁹¹ Kursmaterieell 1983, Oppsummering av PLU, I.

²⁹² Kursmaterieell 1983, Oppsummering av PLU, II.

²⁹³ Kursmaterieell 1983, Oppsummering av PLU, III.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

1984 Solstrandprogrammets 1.år

I rådsmøtet 1.mars 1984 ble det fra AFFs direktør Torodd Strand gledelig meldt at "... *Program for lederutvikling for første gang på flere år var overtegnet. En har dessverre måttet avvise søkere.*"²⁹⁴ 1984 ble et år med en voldsom utvikling for AFF og dets flaggskip Solstrandprogrammet. Det arbeidet som startet i 1983 med en fornyelse av da PLU ble både videreført og forsterket, samt at markedsføringen av Solstrandprogrammet både ble intensivert og kvaliteten på markedsarbeidet ble trappet kraftig opp. Dette førte til at Solstrandprogrammet ikke hadde plass til alle som søkte dette året. Staben ved Solstrandprogrammet 1984 var Asbjørn Ostad, Bjarne Espedal, Willy Haukedal, Per Drevvatne og Arild Gulbrandsen. Drevvatne og Gulbrandsen var eksterne konsulenter på grunn av en vanskelig personalsituasjon ved AFF. Erfaringen man i etterkant dro av å bruke to eksterne konsulenter var at de tilførte staben nye impulser, samt at AFF også ga impulser til andre faglige miljøer.²⁹⁵

Programmet var en uke kortere i 1984 enn hva det hadde vært tidligere, og dette førte til man hadde kommet litt i tidsnød i høstsesjonen. Dette hadde ført til at staben hadde tatt mer styring enn tidligere og det hadde blitt færre frie økter til basisgruppene disposisjon; mer "*skole*" enn det man ønsket. Opplegget ellers i 1984 fulgte de samme grunnprinsippene som ved tidligere programmer, og det virket som en klarere tresidig vektlegging, jobborientering, personligorientering og utviklingsorientering, i programmet var vellykket. De tre sesjonene hadde fått hver sin "*overskrift*" der vårsesjonen ble "*Perspektiv på ledelse/lederen*", høstsesjonen med "*Perspektiv på organisasjon*" og vintersesjonen som "*Utvikling*". Til støtte og som bidragsyttere var det invitert en rekke personer som skulle gi innspill og basis til hver sesjon.²⁹⁶ Det var kun 10 oppgaver i 1984, som var et lite antall sammenlignet med både tidligere tiår og fremtidige år.

I orienteringen til vårsesjonen ble det innledningsvis nevnt at deltakernes innflytelse på de aktivitetene som i deltakerne på Solstrandprogrammet skulle gjennomføre. Men det ble vektlagt at programmet ikke kunne starte på bar bakke og derfor: "*Innholdet i Vårsesjonen er derfor i store trekk fastlagt av AFF's stab*

²⁹⁴ Referat fra Rådsmøte 1.mars 1984, s.2.

²⁹⁵ Årsberetning 1984, s.12.

²⁹⁶ Årsberetning 1984, s.14.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

på forhånd."²⁹⁷ Som tidligere år ble vårsesjonen fokusert på drøfting av lederroller i lys av ulike forhold, og staben er fortsatt bevisst på at det "... foregår ingen «belæring» i retning av bestemte holdninger eller «lederstiler», selv om det blir formidlet en viss kunnskaper og innsikt."²⁹⁸ Ressurspersonene i vårsesjonen var "... personer som skal gi oss sine egne bilder av «lederrollen», med de problemer og muligheter de hver for seg opplever."²⁹⁹ Ressurspersonene i vårsesjonen var adm.dir. Egil Gade Greve, adm.dir. Bodil Richardsen, adm.dir. Rolf Skår og professor Svein M. Kile. Ifølge timeplanen ble ressurspersonene brukt under øktene "Perspektiv på ledelse", men det var ikke oppgitt eksakt hvilket tema de var tilknyttet. Noen av temaene under økten "Perspektiv på ledelse" var blant annet "Lederen som entreprenør", "3 ulike lederstiler", "Lederstiler/ledermodeller" og "Strategisk ledelse".³⁰⁰

Litteraturreferansene til vårsesjonen i 1984 var mer endret dette året enn på lenge. Kun fire var med fra 1983 og det var fire helt nye litteraturreferanser som var Richard Normans tre referanser "Service Management" ('84,'85), "Putting Excellence into Management" (kun i '84) og "«Utvikleren» er ledertypen for 1980-årenes behov" ('84,'85) og Thomas Peters og Robert Watermans klassiker "Derfor er de beste bedre. «In Search of Excellence»." ('84,'85)³⁰¹

I høstsesjonen der fokuset var mer over på organisasjon var ressurspersonene familieterapeut David Kvebæk med temaet "Karrieren og familieliv", professor Gudmund Hernes med temaet "Organisasjonen og omgivelsen", professor Willy Railo med temaet "Motivasjon" og professor Einar Thorsrud med temaet "Alternative organisasjonsformer".³⁰² Et tema som ble viet mye oppmerksomhet i høstsesjonen var organisasjonen, og da hadde man en egen økt som ble kalt "Perspektiv på organisasjon". Gudmund Hernes' økt og tema ble brukt under denne oppgaven. Også to foredrag av Asbjørn Ostad og Torodd Strand var under denne oppgaven med henholdsvis titlene "Historikk" og "Organisasjonsegenskaper".³⁰³ Litteraturreferansene i høstsesjonen var også

²⁹⁷ Kursmaterieell 1984, Orientering om Solstrandprogrammet, vårsesjonen, side 1.

²⁹⁸ Kursmaterieell 1984, Orientering om Solstrandprogrammet, vårsesjonen, side 1.

²⁹⁹ Kursmaterieell 1984, Orientering om Solstrandprogrammet, vårsesjonen, side 4.

³⁰⁰ Kursmaterieell 1984, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke vårsesjonen.

³⁰¹ Kursmaterieell 1984, Litteratur-oversikt, side 1.

³⁰² Kursmaterieell 1984, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke høstsesjonen.

³⁰³ Kursmaterieell 1984, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke høstsesjonen.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

byttet litt på i forhold til tidligere år. Fire litteraturreferanser hadde vært med tidligere og det var to nye, som var Philip R. Harris "*Team Management Synergy*" (kun i '84) og Paul C. Nyström og William H. Starbuck "*To Avoid Organizational Crises, Unlearn*" (kun i '84). De fire "gamle" litteraturreferansene var Roger Harrison "*Bedriftens og de ansattes interesser - Konflikt eller harmoni?*", Henry Mintzberg "*Organization Design: Fashion or Fit?*", Edgar H. Schein "*Mennesker i utvikling*" og Arne Walle "*Om å ta mennesker på alvor*".³⁰⁴

I vintersesjonen der utvikling stod i sentrum var generaldirektør Kjell Holler med temaet "*Utvikling, forandring og fornyelse i organisasjoner*", professor Inge Lønning med temaet "*Lederen, verdier og etikk*" og psykolog Einar Dannevig med temaet "*Egenutvikling*" brukt som ressurspersoner.³⁰⁵ Litteraturreferansene i vintersesjonen har som vanlig ikke mange i antall, kun fire, der to var med fra tidligere og to var nye. De to nye var Bjarne Espedal "*Bedrifter i fremgang har lært å lære*" ('84-'92) og Svein M. Kile "*Pågangsmot og leiarskap, I og II*" (kun i '84). De to litteraturreferansene fra tidligere var Trygve Johnstad "*Det sosiale samspillet*" og Goodwin Watson "*Resistance to Change*" ('69,'73,'79,'84).³⁰⁶

1985

Empirien i 1985 er ikke den mest fyldige fra 80-tallet, men jeg har oversikt over litteraturreferansene og timeplanen for alle ukene i alle tre sesjonene som hjalp meg å finne oppgavene. I 1985 var det totalt 20 oppgaver som var en økning fra tidligere på 80-tallet.

1985 ble også et år med fortsatt vekst og utvikling for AFF og Solstrandprogrammet. Allerede før årsskiftet 84/85 var programmet fulltegnet, og dette ga staben ro til planlegging av programmet. Det ble også i 1985 brukt betydelige ressurser på å markedsføre AFF og Solstrandprogrammet, og resultatet av dette ble en svært mye større søkermasse til Solstrandprogrammet for 1986.³⁰⁷

Staben ved Solstrandprogrammet 1985 var Asbjørn Ostad, Steinar Askvik, Arnulf Haukeland, Anne Hertzberg og Per Inge Strand, og 44 deltakere fullførte programmet. Dette var første gangen på flere år at hele staben var fra AFF.

³⁰⁴ Kursmaterieell 1984, Litteraturoversikt høstsesjonen.

³⁰⁵ Årsberetning 1984, s.14.

³⁰⁶ Kursmaterieell 1984, Litteraturoversikt vintersesjonen.

³⁰⁷ Årsberetning 1985, s.5.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Opplegget dette året hadde medført at det var flere eksterne forelesere enn tidligere. I vårsesjonen var ressurspersonene professor Svein M. Kile med temaet "*Krav og utfordringer til lederen. Ulike mestringsmåter.*", professor Torodd Strand, adm. direktør Arve Johnsen med temaet "*Lederen, ledelse og valg av ledere*", direktør Inger Prebensen med temaet "*Mine egne lederfaringer*" og redaktør Rolf Moe-Nilsen med temaet "*Trim og kroppsopplevelse*".³⁰⁸ Blant vårsesjonens litteraturreferanser var det fire nye referanser. Dette var Erling Bjordals to litteraturreferanser "*Mitt forhold til meg selv, mitt arbeid og min familie*" ('85-'90) og "*Stress - moteord og alvorsord*" (kun i '85), Paul Johnsen "*Intern kommunikasjon i bedriftene*" ('85,'86) og Svein M. Kile "*Trekk fra norske lederes livs- og arbeidssituasjon*" ('85-'89). Ellers var det de tidligere brukte litteraturreferansene til Gibb, Kolb, Rubin og McIntyre, Mintzberg, Norman og Peters og Waterman som var brukt i vårsesjonen.

I vårsesjonen var også oppgaven "*Oppgaver og utfordringer i lederens arbeidssituasjon*" en sentral del av innholdet. Denne oppgaven var brukt i mange økter i de to første ukene i vårsesjonen. Empirien har ikke noe innhold på hva denne oppgaven gikk ut på, men timeplanen hadde både individuelle, gruppe- og fellesøkter.³⁰⁹ En annen oppgave i vårsesjonen som fikk mye oppmerksomhet var "*Perspektiv på ledelse*". Dette året hadde også staben egne foredrag under denne oppgaven med titlene "*Lederstiler*" og "*Strategisk ledelse*". Nytt av året var at deltakerne fikk lov å bruke case fra virkeligheten. To bedrifter hadde stilt seg til disposisjon for Solstrandprogrammet, og disse var Solheimsviken A/S og Hedmark og Oppland Slakterier A/L. Dette ble i programmet kalt "*Bedrift i brennpunkt*".³¹⁰

Oppdrag i mellomperioden var "*... ment som et middel til å binde sammen virksomheten i Vårsesjonen med virksomheten i Høstsesjonen.*"³¹¹ Oppdraget var som tidligere å ta "*... sin egen lederrolle opp til vurdering ...*"³¹² og dette skulle ta utgangspunkt i en "*... grundig gjennomtenkning av den daglige arbeidssituasjonen.*"³¹³ Oppgaven gikk ut på å avklare forventninger med de viktigste interessentene og så vurdere resultatet av dette opp mot begrepene

³⁰⁸ Kursmaterieell 1985, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke vårsesjonen.

³⁰⁹ Ibid.

³¹⁰ Årsberetning 1985, s.14.

³¹¹ Kursmaterieell 1985, Oppdrag i mellomperioden, side 1.

³¹² Ibid.

³¹³ Ibid.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

rolleklarhet og rollekonflikt. Videre skulle deltakerne se på hvor stor del av lederrollen de selv kunne forme og videre se på hva de hadde lært og hva de kunne jobbe videre med.³¹⁴

I høstsesjonen var ressurspersonene og temaene professor Torger Reve, professor Gudmund Hernes med temaet "*Alternative organisasjonsformer*", psykolog Arne Walle med temaet "*Sjefer i utakt*", sjefspsykolog Wenche Haaland med temaet "*Karriere og familie*", psykolog Geir Berg med temaet "*Alkohol i hverdagen*" og redaktør Rolf Moe-Nilsen med temaet "*Trening og stress*". Et av hovedemnene i høstsesjonen var "*Perspektiv på organisasjon*" og her ble både de eksterne ressurspersonene og staben brukt som foredragsholdere. Blant annet var Gudmund Hernes og Arne Walle brukt til denne bolken, samt at Torger Reve hadde en økt med temaet "*Organisasjonen og organisasjonskultur*".³¹⁵

Litteraturreferansene i høstsesjonen var kun fem i tallet og inneholdt to nye og tre gamle. De to nye var Judi Marshall "*Lifestyles: «Leading a Balanced Life»*" (kun i '85) og Torger Reve "*Organisasjonskultur og ledelse*" ('85,'87,'88,'91-'94). De tre gamle var Harrison, Mintzberg og Schein.³¹⁶ Oppdrag i 2.mellomperiode skulle "*.. rette søkelyset mot hvordan du arbeider med å løse problem i egen arbeidssituasjon.*"³¹⁷ Oppdraget bestod av fire trinn, en individuell forberedelse, trening/konsultasjon, en gjennomføring i mellomperioden og til slutt en presentasjon i vintersesjonen. Oppdraget gikk ut på å søke å løse "*... et problem i tilknytning til egen arbeidssituasjon/organisasjon som du ønsker å gjøre noe med.*"³¹⁸

I vintersesjonen var ressurspersonene og temaene professor Harald Ofstad med temaet "*Etikk og verdiaspekt i ledergjerningen*", adm. direktør Svein Lyngnes, professor Willy Railo med temaet "*Motivasjon og forandring*", adm. direktør Tor Arne Lunde med temaet "*Solheimsviken – oppsummering*", professor Gunnar Adler-Karlsson med temaet "*Arbeid mot år 2000*", generaldirektør Kjell Holler med temaet "*Utvikling, forandring og fornyelse i organisasjoner*" og psykolog Geir Berg med temaet "*Identifisering og håndtering av rusmiddelproblemer på*

³¹⁴ Kursmaterieell 1985, Oppdrag i mellomperioden.

³¹⁵ Kursmaterieell 1985, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke høstsesjonen.

³¹⁶ Kursmaterieell 1985, Litteratur høstsesjonen.

³¹⁷ Kursmaterieell 1985, Oppdrag i 2.mellomperiode, side 1.

³¹⁸ Ibid.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

arbeidsplassen".³¹⁹ Litteraturreferansene i vintersesjonen var fem, der tre var nye og to også hadde vært med tidligere. De nye var Chris Argyris "The Executive Mind and Double-Loop Learning" (kun i '85), Arent Greve "Krise-strategier" ('85-'91) og Wenche Håland "Familie og karriere" (kun i '85). De to fra tidligere år var Bjarne Espedal "Bedrifter i fremgang har lært å lære" og Trygve Johnstad "Det sosiale samspillet".³²⁰

1986

1986 ble et meget godt år for AFF og Solstrandprogrammet. Etterspørselen etter plass på Solstrandprogrammet var så stor at man valgte å utvide fra 5 til 6 grupper, slik at antall deltakere kom opp i 52. Bare en gang tidligere hadde antallet vært større og det var i 1967 da 54 deltakere fullført KiA. Staben ved Solstrand '86 var Asbjørn Ostad, Anne Hertzberg, Per Inge Strand, Reidulv Dyrkorn, Anne Britt Nilsen og Arild Gulbrandsen. Denne gangen hadde benyttet man også to eksterne konsulenter, Anne Britt Nilsen fra Televerket og Arild Gulbrandsen fra Pedagogisk Seminar, Universitetet i Bergen. Det var flere grunner for denne bruken av eksterne konsulenter. For det første var AFF som institusjon ble lammet i løpet av Solstrandprogrammet når seks stabsmedlemmer samtidig er på Solstrand, for det andre ble det sett på som vesentlig med impulser utenfra, og til slutt også andre har godt av å leve i AFF-miljøet i 8 uker.³²¹

Opplegget for Solstrandprogrammet 1986 var som vanlig inspirert av det man kalte "Solstrand-ånd" og "Solstrand-filosofi". En del mindre endringer var gjort i innhold og vektlegginger på grunn av erfaringer fra tidligere, der også impulser fra deltakerne og eksterne konsulenter også bidro. Deltakerne fikk dette året en større anledning til å uttale seg om Solstrandprogrammet, da det ble avsatt tid i slutten av hver sesjon til en ganske omfattende evalueringsundersøkelse. Denne evalueringen fikk innvirkning på utformingen av både høst- og vintersesjonen. I tillegg fikk deltakerne mulighet til å gi en evaluering av den enkelte konsultants innsats i basisgruppen.

Årets case fra virkeligheten var Bergen Arbeiderblad som var "Bedrift i brennpunkt". Virksomheten jobbet med sin strategiske plan og hadde søkt

³¹⁹ Kursmaterieell 1985, Timeplan 1.uke og 2.uke vintersesjonen.

³²⁰ Kursmaterieell 1985, Litteratur vintersesjonen.

³²¹ Årsberetning 1986, s.12.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

assistanse fra Solstrandprogrammet. Deltakerne dannet en prosjektgruppe som hadde som hensikt å *".. studere prosessen ved opprettelse av arbeidsgrupper som har til oppgave å håndtere oppdraget"*³²², *"... arbeide med elementer i en strategisk plan"*³²³, *"studere beslutningsprosessen som ligger til grunn for de vedtak som fattes"*³²⁴ og *"... bistå Bergens Arbeiderblad i arbeidet med elementer i en strategisk plan."*³²⁵ En annen oppgave som det ble brukt mye tid på var *"Oppgaver og utfordringer i lederens arbeidssituasjon"*. Nesten halvparten av øktene i vårsesjonen ble brukt til akkurat denne oppgaven. Oppgavens hensikt var todelt og gikk ut på *"... å være en hjelp til å tenke omkring din egen ledersituasjon, og de utfordringer, muligheter og problemer du der står overfor."*³²⁶ Den andre hensikten gikk ut på *"... å få fram et materiale den enkelte kan bygge videre på, og som kan danne grunnlag for planleggingen av Høstsesjonen (både for deltakere og stab)."*³²⁷ Arbeidsmetoden var både individuell og i basisgruppen, og staben hadde laget en rekke spørsmål innenfor seks kategorier som deltakerne skulle prøve å besvare individuelt og som skulle danne grunnlaget for arbeidet i basisgruppen.³²⁸

Eksterne ressurspersonene ved Solstrandprogrammet 1986 var i vårsesjonen professor Svein M. Kile med temaet *"Krav og utfordringer til lederen. Ulike mestringsmåter"*, Inger Louise Valle, adm.dir. Ralph Høibakk, adm.dir. Gerhard Heiberg under bolken *"Perspektiv på ledelse"*, forskningsleder Torodd Strand med temaet *"Ledelse og forskning"*, cand. psychol. Birte F. Johannessen med temaet *"Kjønn og ledelse"*, Rolf Moe-Nilssen med temaet *"Trim, kroppsopplevelse og helse"* og professor Holger Ursin med temaet *"Fysikk og psykisk helseforebygging"*.³²⁹ Litteraturreferansene i vårsesjonen var velkjente fra tidligere år og det var ingen nye litteraturreferanser i vårsesjonen i 1986. Erling Bjordal *"Mitt forhold til meg selv, mitt arbeid og min familie"*, Jack Gibb *"Kommunikasjon og forsvarsholdning"*, Paul Johnsen *"Intern kommunikasjon i bedriftene"*, Svein M.

³²² Kursmaterieell 1986, Bedrift i brennpunkt, side 1.

³²³ Ibid.

³²⁴ Ibid.

³²⁵ Ibid.

³²⁶ Kursmaterieell 1986, Oppgaver og utfordringer i lederens arbeidssituasjon, side 1.

³²⁷ Ibid.

³²⁸ Kursmaterieell 1986, Oppgaver og utfordringer i lederens arbeidssituasjon.

³²⁹ Kursmaterieell 1986, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke vårsesjonen.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Kile "Trekk fra norske ledesers livs- og arbeidssituasjon", Henry Mintzberg "The Manager's Job: Folklore and Fact" og Arne Walle "Lærer vi av erfaring?" hadde vært med i tidligere års vårsesjoner.³³⁰

I høstsesjonen professor Svein M. Kile med temaet "Karrierefaser og livsfaser", professor Torger Reve med temaet "Organisasjonen og organisasjonens kultur", familieterapeut David Kvebæk med temaet "Karriere og samliv", adm.dir. Rolf Skår med temaet "Organisasjon i vekst – problemer og utfordringer" og forsker Geir Berg med temaet "Alkohol i hverdagen".³³¹ Et emne i høstsesjonen som var gitt mye oppmerksomhet var "Perspektiv på organisasjoner". Under dette emnet ble det gitt foredrag av Steinar Askvik og Arnulf Haukeland med tittelen "Synspunkt fra Mintzberg og Adizes" og Arnulf Haukeland med tittelen "Fornyelse og entreprenørskap". Under dette emnet lå også temaene til Torger Reve og Rolf Skår.

Litteraturreferansene i høstsesjonen seks i tallet og bestod av tre nye og tre fra tidligere år. De nye var James G. March "Mundane Organizations and Heroic Leaders" ('86-'89), Judi Marshall "Women Managers. Travellers in a Male World" ('86,'87) og Henning Østlund "Ledelse av omstilling og fornyelse - en oversikt over Adizes metode for ledelse og fornying av organisasjon" ('86-'90). De fra tidligere år var Roger Harrison, Henry Mintzberg og Edgar H. Schein.³³²

Vintersesjonens ressurspersoner og temaer var professor Gunnar Adler-Karlsson med temaet "Arbeid mot år 2000", professor Harald Ofstad med temaet "Etikk og verdiaspekt ved ledergjerningen", adm.dir. Jan Carlzon med temaet "Ledelse og forandring", redaktør Trygve Hegnar med temaet "Bedriftsendring i motgangstider" og viseadm.dir. Reidar Lien "Solstrand etter Solstrand".³³³ I tillegg til de eksterne ressurspersonene hadde staben ved Solstrandprogrammet også en rekke innlegg i løpet av vintersesjonen. Av disse vil jeg nevne Reidulv Dyrkorn "Personlig forandring og motstand mot forandring", Per Inge Strand "Forandring i organisasjon" og Steinar Askvik "Omstilling i praksis – Eksempler fra norsk næringsliv og forvaltning".³³⁴ Det var fire litteraturreferanser i

³³⁰ Kursmaterieell 1986, Litteraturliste vårsesjonen 1986.

³³¹ Kursmaterieell 1986, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke høstsesjonen.

³³² Kursmaterieell 1986, Litteraturliste høstsesjonen.

³³³ Årsberetning 1986, s.14 og Kursmaterieell 1986, Timeplan 1.uke og 2.uke vintersesjonen.

³³⁴ Kursmaterieell 1986, Timeplan 1.uke og 2.uke vintersesjonen.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

vintersesjonen og det var kun en ny på listen og det var Gunnar Adler-Karlsson med "*Människa, teknik – samhälle*" (kun i '86). De andre var Bjarne Espedal "*Bedrifter i fremgang har lært å lære*", Arent Greve "*Krise-strategier*" og Trygve Johnstad "*Det sosiale samspillet*".³³⁵

1987

Tre nye produkter så dagens lys i 1987; Skandinavia-programmet, Lederforum AFF og Huguen. Mye tid og ressurser gikk med til både utvikling og markedsføring av disse produktene. Det ble også satset mye ressurser på stabens kompetanseoppbygging ved et lengre utenlandsopphold. Lederforum AFF ble av AFFs styre fremhevet spesielt da man håpet at dette skulle gi en større kontaktflate til arbeidslivet.³³⁶ Solstrandprogrammet gikk nå meget bra, og det hadde oppnådd status og anerkjennelse i markedet, og hadde over 50 deltakere igjen. I beretningen heter det at man over flere år har AFF klart å profilere den spesielle Solstrandprofilen. Solstrandprofilen er delt i fire, og er følgende:

1. *Deltakerprofil*; et kurs for ledere i det øvre ledersjikt.
2. *Innholdsprofil*; fokus på lederen som person, lederjobbens krav, muligheter og forandring.
3. *Metodeprofil*; åpen og eksperimenterende pedagogikk som er preget av toveis interaksjon. Konfrontasjon benyttes for å utfordre myter og revitalisere tenkningen om ledelse.
4. *Målprofil*; skape trygge og handlekraftige ledere med innsiktsfull og realitetsorientert styring av seg selv, sin organisasjon og sine omgivelser.

Det pågikk hele tiden et forbedringsarbeid der man søkte å finne nye innfallsvinkler istedenfor gamle og forbedre gamle ting. Ved siden av det kontinuerlige forbedringsarbeidet ble det jobbet med å forberede deltakerne mer før programmet startet og hvordan man kunne trekke deltakerbedriftene mer inn i programmet. Målet var å gjøre Solstrandprogrammet mer realitetsorientert og samtidig heve kvaliteten på programmet. Også etter programslutt skjedde det en oppfølging av deltakerne gjennom både en forberedning til å benytte basisgruppen

³³⁵ Kursmaterieell 1986, Litteratur vintersesjonen.

³³⁶ Årsberetning 1987, s.4.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

som styrings- og utviklingsverktøy og et oppfølgingsseminar ett år etter avsluttet Solstrandprogram. Solstrandprogrammet for 1987 hadde 54 deltakere og staben dette året bestod av Asbjørn Ostad, Anne Hertzberg, Reidulv Dyrkorn, Jennybeth Ekeland, Atle Jordahl og Arnulf Haukeland.³³⁷

Arbeidet i basisgruppen nevnes fortsatt som det viktigste redskapet for å innfri programmets mål, og staben evaluerer fortløpende sin innsats på akkurat dette området. Årets "*Bedrift i brennpunkt*" var i 1987 Rogaland Fylkeskommune der deltakerne over to dager fikk jobbe med ulike sider ved bedriftens liv og virksomhet, og utbytte av dette arbeidet er så absolutt tosidig der deltakerne lærer og bedriften får forslag til endring. Et nytt tiltak på Solstrandprogrammet var "*Tematorg*" der deltakerne på tvers av basisgruppene forberedte og gjennomgikk et tema innen organisasjon og ledelse som ble fremlagt i plenum. I 1987 viste det seg at man gjennom mange års prøving hadde fått et skikkelig tak på vintersesjonen. Tidligere måtte man sloss med bl.a. manglende forventninger fra deltakerne og manglende fasthet og struktur i oppbyggingen av selve sesjonen. Den stadig sterkere integreringen med forandring og utvikling som sentrale bærebjelker hadde sammen med en sterk organisasjonsmessig og personlig relevans gitt vintersesjonen den rette struktur og det rette innholdet.³³⁸

Ressurspersoner og temaer ved Solstrandprogrammet 1987 var i vårsesjonen direktør Sol M. Olving under temaet "*Perspektiv på ledelse*", professor Svein M. Kile med temaet "*Krav og utfordringer til lederen*", adm.dir. Arve Johnsen med temaet "*Lederen, ledelse og valg av leder*", konsernsjef Gerhard Heiberg under temaet "*Perspektiv på ledelse*" og Rolf Moe-Nilssen med temaet "*Trim, kroppsopplevelse og helse*".³³⁹ Kiles foredrag var også under emnet "*Perspektiv på ledelse*" og dette emnet hadde fortsatt stor oppmerksomhet i vårsesjonen med mange økter med økter som "*Kommunikasjonsstil*", "*Viktige krav til lederen*" og "*Lederstiler*".³⁴⁰ Staben hadde også en del økter med forskjellige tema, deriblant "*Hva er det som driver deg?*", "*Prosesser i en ny gruppe*" og "*Personlig utvikling i*

³³⁷ Årsberetning 1987, 9 og 10.

³³⁸ Årsberetning 1987, s.10.

³³⁹ Kursmaterieell 1987, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke vårsesjonen.

³⁴⁰ Ibid.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

voksen alder".³⁴¹ Empirien inneholdt ikke noen oversikt over litteraturreferansene fra vårsesjonen.

I høstsesjonen var ressurspersonene og temaene direktør Svein Ribe-Andersen med temaet "*Strategisk ledelse i praksis*", avd. leder Ellen Stensrup med temaet "*Ledelse fra arbeidstakerens synspunkt*", cand.psychol. Berit Waal med temaet "*Livskvaliteter*", professor Torger Reve med temaet "*Organisasjon og organisasjonskultur*" og cand.psychol. Geir Berg med temaet "*Alkohol i hverdagen*".³⁴² Øktene til Ribe-Andersen og Reve var under emnet "*Perspektiv på organisasjon*". Under dette emnet hadde staben også en rekke med økter med ulike titler, som for eksempel "*Fornyelse og entreprenørskap*", "*Teknologier i konflikt*" og "*Kjønn og ledelse*".³⁴³ Staben hadde også andre økter som ikke lå under "*Perspektiv på organisasjon*", og da med titler som "*Kreativitet*", "*Vekstprosessen*" og "*Konflikt og konfliktløsning*".³⁴⁴ Litteraturreferansene i høstsesjonen var seks i tallet, der det var kun en ny litteraturreferanse som var Marilyn Loden "*Kvinnelig lederskap - en annen dimensjon?*" ('87-'89). De andre fra tidligere år var James G. March "*Mundane Organizations and Heroic Leaders*", Judi Marshall "*Women Managers. Travellers in a Male World*", Henry Mintzberg "*Organization Design: Fashion or Fit?*", Torger Reve "*Organisasjonskultur og ledelse*" og Henning Østlund "*Ledelse av omstilling og fornyelse - en oversikt over Adizes metode for ledelse og fornying av organisasjon*".³⁴⁵

I vintersesjonen var ressurspersonene og temaene adm.dir. Jan Christian Opsahl med temaet "*Ledelse og forandring*", forskningsleder Torodd Strand med temaet "*Ledelse i offentlig og privat virksomhet*", professor Harald Ofstad med temaet "*Etikk og verdiaspekt ved ledergjerningen*", Terje Osmundsen med temaet "*Framtidsvisjon for Norge: Konkurransvilkår og håndteringsmuligheter*" og direktør Aage Müller Nilssen med temaet "*Solstrand i ettertid*".³⁴⁶ Staben hadde også en del økter med forskjellige titler som "*Personlig forandring og motstand*"

³⁴¹ Ibid.

³⁴² Kursmaterieell 1987, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke høstsesjonen.

³⁴³ Ibid.

³⁴⁴ Ibid.

³⁴⁵ Kursmaterieell 1987, Litteraturliste høstsesjonen.

³⁴⁶ Kursmaterieell 1987, Timeplan 1.uke og 2.uke vintersesjonen.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

mot forandring” og *”Omstilling i praksis”*.³⁴⁷ Det var fem litteraturreferanser i vintersesjonen der en var nye og de fire andre var med fra tidligere år. Den nye litteraturreferansen var Arne Ebeltoft *”Hvordan er ditt forhold til andre?”*, mens de andre fire var Bjarne Espedal *”Bedrifter i fremgang har lært å lære”*, Arent Greve *”Krise-strategier”*, Trygve Johnstad *”Det sosiale samspillet”* og Edgar H. Schein *”Mennesker i utvikling”*.³⁴⁸

Nytt av året var også *”Mitt personlige utviklingsprosjekt”* som

1988

I rådsmøtet 20.april 1988 fremla administrerende direktør Arnulf Haukeland behovet for en styrking og videreutvikling av Solstrandprogrammet mot å kunne lære fra internasjonale ledelsesutviklingsmiljøer slik at man fra AFFs side kunne kontinuerlig vurdere behovet for endring av form og innhold.³⁴⁹ Den stadig økende satsingen på markedsføringen av Solstrandprogrammet ga fortsatt resultater og for fjerde året på rad var programmet fulltegnet.³⁵⁰ En klar målsetting fra den strategiske planen for perioden 1986–1992 var å utvikle stabens kompetanse, og dette ble fulgt opp i 1988 gjennom ulike tiltak, samt at AFF satset på å gjøre staben mer markedsorientert som man håpet på ville gi positive utslag i de kommende år.³⁵¹ AFF var meget fornøyd med et fulltegnet program på tross av de generelle innstrammingsiltakene som fant sted i arbeids- og bedriftslivet. Det så ikke ut fra AFFs side at næringslivet tross sine vanskeligheter nedprioriterte opplæring og kompetanseutvikling.³⁵²

Opplegget ved Solstrandprogrammet 1988 ble en dynamisk veksling mellom arbeidet i basisgruppene, foredrag, ulike samarbeidsprosjekter på tvers av basisgruppene og individuelt arbeid. Kullet ved Solstrand '88 konstituerte en nyvinning gjennom tiltaket *”Ringer i vannet”*, de skapte motvekten til *”Janteloven”* gjennom å lage *”Vikingloven”* og de arrangerte et *”Få fart på Norge”*-seminar. *”Ringer i vannet”* kom som et svar på den pessimisme som Solstrand '88-kullet mente preget organisasjoner, enkeltpersoner og bedrifter over det

³⁴⁷ Ibid.

³⁴⁸ Kursmaterieell 1987, Litteraturliste vintersesjonen.

³⁴⁹ Referat fra Rådsmøte 20.april 1988, s.3.

³⁵⁰ Årsberetning 1988, s.4.

³⁵¹ Årsberetning 1988, s.6.

³⁵² Årsberetning 1988, s.9.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

ganske land, og man delte ut en "*Ringer i vannet*" -statuett til en norsk person eller organisasjon som "*gjennom banebrytende handling i pakt med Viking-loven har skapt positive holdninger til vekst og nytte for landet.*"³⁵³ AFF regnet med at "*Ringer i vannet*" ville bli en integrert del av Solstrandprogrammet i de nærmeste årene.³⁵⁴

"*Bedrift i brennpunkt*" var i 1988 Sparebanken Sogn og Fjordane og opplegget var det samme som ved de foregående virksomhetene som hadde vært "*Bedrift i brennpunkt*". Hensikten var som tidligere å studere prosessen ved opprettelse av arbeidsgrupper, arbeide med elementer i en strategisk plan, studere beslutningsprosessen og bistå virksomheten i arbeidet med en strategisk plan.³⁵⁵

54 deltakere fullførte programmet, men fortsatt med et lavt antall kvinner; kun 4. Staben dette året var Asbjørn Ostad, Reidulv Dyrkorn, Jennybeth Ekeland, Mette Høie, Atle Jordahl og Arnfinn Saltnes. Ressurspersonene og temaene ved 88-programmet var i vårsesjonen professor Svein M. Kile med temaet "*Krav og utfordringer til lederen*", konsernsjef Gerhard Heiberg under emnet "*Perspektiv på ledelse*", politimester Willy Haugli under emnet "*Perspektiv på ledelse*", Berit Klemetsen under emnet "*Perspektiv på ledelse*" og Rolf Moe-Nilsen med temaet "*Trim, kroppsopplevelse og helse*".³⁵⁶ Litteraturreferansene i vårsesjonen var alle kjent fra tidligere år og disse var Erling Bjordal "*Mitt forhold til meg selv, mitt arbeid og min familie*", Jack Gibb "*Kommunikasjon og forsvarsholdning*", Svein M. Kile "*Trekk fra norske ledesers livs- og arbeidssituasjon*", David A. Kolb, Rubin & McIntyre "*Noen mellompersonlige forhold som påvirker en gruppes arbeidsevne*", Henry Mintzberg "*The Manager's Job: Folklore and Fact*" og Arne Walle "*Lærer vi av erfaring?*".³⁵⁷

I høstsesjonen var ressurspersonene og temaene adm. direktør Liv Hatland, adm. direktør Sjur Svaboe, cand.theol. Karsten Isachsen, forskningsleder og professor Gudmund Hernes, finansråd Tormod Hermansen og cand.psychol. Geir Berg. Litteraturreferansene i høstsesjonen var alle med fra tidligere år og disse var Marilyn Loden "*Kvinnelig lederskap - en annen dimensjon?*", James G. March

³⁵³ Årsberetning 1988, s.9.

³⁵⁴ Årsberetning 1988, s.9.

³⁵⁵ Kursmaterieell 1988, Bedrift i brennpunkt, Solstrand Consult, Våren 1988.

³⁵⁶ Kursmaterieell 1988, Evaluering av Solstrandprogrammets vårsesjon 1.uke, 2.uke og 3.uke.

³⁵⁷ Kursmaterieell 1988, Litteraturliste vårsesjonen 1988.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

"*Mundane Organizations and Heroic Leaders*", Henry Mintzberg "Organization Design: Fashion or Fit?", Henning Østlund "Ledelse av omstilling og fornyelse - en oversikt over Adizes metode for ledelse og fornying av organisasjon" og Torger Reve "Organisasjonskultur og ledelse".³⁵⁸

I vintersesjonen professor Guttorm Fløistad med temaet "*Etikk og verdiaspekt i ledergjerningen*", finansminister Gunnar Berge, direktør Gerd Kjellaug Berge, rektor Inge Lønning, styreformann Fredrik Thorsen, konsernsjef Idar Ulstein og adm. direktør Einar Joys.³⁵⁹ Litteraturreferansene i vintersesjonen var en ny og fire fra tidligere år. Den ene nye var Erling Bjordal "*Konstruktiv ledermobilitet - og fornyelse*" ('88-'92), men de fire andre var Bjarne Espedal "*Bedrifter i fremgang har lært å lære*", Arne Ebeltoft "*Hvordan er ditt forhold til andre?*", Arent Greve "*Krise-strategier*" og Trygve Johnstad "*Det sosiale samspillet*".³⁶⁰

Nytt for året ble også oppfølgingsseminaret for fjorårets Solstrandkull. Formålet med dette seminaret var å "*følge opp og fornye den mer personlige og humanistiske del av Solstrand-programmet*."³⁶¹ Seminaret gikk over tre dager i januar 1988. Samme kullet fulgte opp dette seminaret med et 2.oppfølgingsseminar over temaet "*Omstilling og forandring – på samfunns-, bedrifts- og personlig nivå*". Hvert enkelt kull fikk derfor to oppfølgingsseminarer etter det ordinær Solstrandprogrammet.³⁶² I årsberetningen for 1988 var det fra programdirektøren for Solstrandprogrammet for 1989, Reidulv Dyrkorn, vektlagt i et innlegg at hvert eneste Solstrandprogram er et unikt lederutviklingsprogram. Det viktigste elementet som gjør hvert program unikt er deltakerne, deres bidrag til hvert program og "*... et personlig eierskap til programmet gjennom et aktivt engasjement og initiativlyst*."³⁶³ Selv om deltakerne gjennom sitt engasjement gir hvert program et særpreg, er det AFF som vurderer programmets innhold og oppbygging, samt å gjøre endringer og tilpasninger for å oppdatere programmet. Som Dyrkorn sier det: "*Vi må innestå for de kvalitetsmål som betegnelsen «Selve lederskolen i Norden» angir som minimumskrav*."³⁶⁴

³⁵⁸ Kursmaterieell 1988, Litteraturliste høstsesjonen 1988.

³⁵⁹ Årsberetning 1988, s.10.

³⁶⁰ Kursmaterieell 1988, Litteratur vintersesjonen 1988.

³⁶¹ Årsberetning 1988, s.10.

³⁶² Årsberetning 1988, s.10.

³⁶³ Årsberetning 1988, s.10.

³⁶⁴ Årsberetning 1988, s.9.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

1989

På rådsmøtet 23.november 1989 orienterte administrerende direktør Arnulf Haukeland om det forandringsarbeidet som pågikk bl.a. med Solstrandprogrammet. Rådet ble deretter invitert med på et gruppearbeid under tittelen: *"Hva mener du at 90-årenes viktigste norske lederutviklingsprogram må inneholde?"*. Rådets resultat fra gruppearbeidet var gjengitt i et vedlegg til møtereferatet og hadde syv hovedpunkter, med svært mange underpunkter til hvert av hovedpunktene. Hovedpunktene var *"Lederen som menneske"*, *"Rammebetingelsene"*, *"Tøffere klima"*, *"Situasjonen i offentlig/privat virksomhet"*, *"Hyppigere skifte av ledere"*, *"Tilpasning til nye omgivelser (Europa)"* og *"Stressmestring"*. 1989 ble et konsolideringsår for AFF og gjennom 80-tallet ble visjonen *"Å være kraftsenteret i norsk ledelse og organisasjonsutvikling"* nådd. Selv gjennom vanskelige tider i næringslivet førte ikke til en nedgang i deltakelsen på Solstrandprogrammet. AFFs ideologiske grunnsyn dannet basisen for inngangen til det nye tiåret, og dette sammen med behovet for resultatskaping, internasjonalisering og fornyelsesevne skulle være med å skape 90-årenes lederutviklingsprogram. To viktige poenger ble også vektlagt ved slutten av 80-tallet, nemlig *"AFF vil vokse, men aldri bli industri"* og *"AFF er til for ledere i norsk næringsliv og offentlig forvaltning."*³⁶⁵

Som vanlig var Solstrandprogrammet for 1989 fulltegnet med 54 deltakere, og deriblant deltok hele 8 kvinner. Dette var det høyeste antall kvinner som til da hadde deltatt på Solstrandprogrammet. 1989 var også næringslivet og offentlig virksomhet preget av innstrammingstiltak, men på tross av dette så man med glede fra AFFs side at man allikevel ikke nedprioriterte opplæringstiltak og kompetanseutvikling. Gledelig var det også at mange organisasjoner så ut til å bruke Solstrandprogrammet som et felles lederutviklingstiltak for organisasjonens toppledere med det siktemålet å skape et best mulig felles utgangspunkt for å utøve ledelse og videreutvikle organisasjonen.³⁶⁶

Hovedelementet i Solstrandprogrammet var fortsatt basisgruppen, og det er med basisgruppen som redskap at deltakerne skal nå programmets mål. Også gjennom den fortløpende evalueringen som deltakerne gjorde, framgikk det at utbyttet fra arbeidet i basisgruppene ble verdsatt svært høyt. Dette fant AFF svært gledelig, da

³⁶⁵ Årsberetning 1989, s.8.

³⁶⁶ Årsberetning 1989, s.9.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

det de seneste årene var satset betydelige ressurser på staben i bruk av grupper som instrument for læring og utvikling. Mye av arbeidet i Solstrandprogrammet fordret bruk av mer kortvarige prosjekt- og arbeidsgrupper, bl.a. gjennom "*Bedrift i brennpunkt*" og "*Tematorg*". "*Bedrift i brennpunkt*" var i 1989 Naper informasjonsindustri, og her fikk deltakerne i oppgave å organisere seg som en konsulentorganisasjon for å foreta en strategisk gjennomgang av organisasjonen, foreslå nødvendige utviklingstiltak og formulere nye momenter til en ny, strategisk plan. "*Tematorg*" ga deltakerne mulighet til å fordype seg, på tvers av basisgruppene, i aktuelle ledelsestema som skulle munne ut i en skriftlig rapport og en plenumpresentasjon av gruppens ledelsesbudskap.³⁶⁷

Staben ved Solstrandprogrammet i 1988 var Reidulv Dyrkorn, Steinar Askvik, Jennybeth Ekeland, Atle Jordahl, Asbjørn Ostad og Arnfinn Saltnes, der alle sammen var fra AFFs stab. Ressurspersoner og temaer ved Solstrandprogrammet 1989 var i vårsesjonen adm.dir. Gerd Berge under emnet "*Perspektiv på ledelse*", konsernsjef Gerhard Heiberg under emnet "*Perspektiv på ledelse*", professor Svein M. Kile med temaet "*Krav og utfordringer til lederen*", Rolf Moe-Nilssen med temaet "*Trim, kroppsopplevelse og helse*" og adm. dir. Svein E. Ovesen under emnet "*Perspektiv på ledelse*".³⁶⁸ Fortsatt hadde emnet "*Perspektiv på ledelse*" en sentral del av innholdet i vårsesjonen med mange økter, der noen hadde titler som gikk direkte på ledelse, som "*Ulike syn på ledelse*", "*Lederstiler*" og "*Strategisk ledelse*", mens andre gikk mer ut på andre tema som "*Kommunikasjonsstil*", "*To grunnleggende kommunikasjonsferdigheter*" og "*Hva er det som driver deg?*".³⁶⁹

Det var åtte litteraturreferanser i vårsesjonen hvor tre var nye og de andre fem var fra tidligere år. De tre nye var Karl Glad "*Ledelse og ledeutvikling i Aker*" ('89-'92), John P. Kotter "*Slik arbeider effektive toppsjefer i virkeligheten*" ('89-'92) og Svein Ribe Andersen m.fl. "*Strategisk ledelse*" (kun i '89). De andre litteraturreferansene var Erling Bjordal "*Mitt forhold til meg selv, mitt arbeid og min familie*", Jack R. Gibb "*Kommunikasjon og forsvarsholdning*", Svein M. Kile "*Trekk fra norske lederes livs- og arbeidssituasjon*", David A. Kolb, Rubin &

³⁶⁷ Årsberetning 1989, s.9.

³⁶⁸ Kursmateriell 1989, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke vårsesjonen.

³⁶⁹ Ibid.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

McIntyre "Noen mellompersonlige forhold som påvirker en gruppes arbeidsevne" og Arne Walle "Lærer vi av erfaring?".³⁷⁰

I høstsesjonen konsernsjef Kjell Almskog under emnet "Perspektiv på organisasjoner", avd. leder Geir Berg med temaet "Alkohol i lederens hverdag", Dr. John Constable med temaet "The making of British managers", cand.theol. Karsten Isachsen med temaet "Vis meg ditt ansikt", adm.dir. Åse Kleveland under emnet "Perspektiv på organisasjoner", professor Torger Reve med temaet "Organisasjonskultur" og adm.dir. Kjeld Rimberg under emnet "Perspektiv på organisasjoner".³⁷¹ Emnet "Perspektiv på organisasjoner" hadde mange økter i høstsesjonen og her hadde staben også en rekke økter med ulike titler som "Praktisk organisasjonsanalyse" og "Fornyelse og entreprenørskap".³⁷² Til høstsesjonen var det valgt ut syv litteraturreferanser, der tre var nye. De nye var Steinar Askvik "Hvilket «-krati» preges din organisasjon av" (kun i '89), Peter F. Drucker "En ny bedriftsorganisasjon kommer" ('89,'90) og David Pritchard m.fl. "Designing a Goal-Setting System to Enhance Performance: A Practical Guide" (kun i '89). De fire andre var Marilyn Loden "Kvinnelig lederskap - en annen dimensjon?", James G. March "Mundane Organizations and Heroic Leaders", Torger Reve "Organisasjonskultur og ledelse" og Henning Østlund "Ledelse av omstilling og fornyelse - en oversikt over Adizes metode for ledelse og fornying av organisasjon".³⁷³

I vintersesjonen statsråd Kristin Clemet, konsernsjef Harald Nordvik og professor Harald Ofstad. "Ringer i vannet" ble fulgt opp fra 88-kullet med en ny utdeling av statuetten, og dette året gikk den til Kleven-gruppen og duoen "Dollie de luxe". I forbindelse med "Ringer i vannet" -utdelingen var følgende eksterne ressurspersoner og foredragsholdere invitert; Odd Gullberg, Knut Kloster, Thor Rønhovde, Arne Solstad og Ingse Stabel.³⁷⁴ Litteraturreferansene i vintersesjonen var fem i tallet der alle hadde vært med tidligere år og disse var Erling Bjordal "Konstruktiv ledermobilitet - og fornyelse", Bjarne Espedal "Bedrifter i fremgang

³⁷⁰ Kursmaterieell 1989, Litteraturliste vårsesjonen.

³⁷¹ Kursmaterieell 1989, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke høstsesjonen.

³⁷² Ibid.

³⁷³ Kursmaterieell 1989, Litteraturliste høstsesjonen.

³⁷⁴ Årsberetning 1989, s.9 og 10.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

har lært å lære”, Arne Ebeltoft ”Hvordan er ditt forhold til andre?”, Arent Greve ”Krise-strategier” og Trygve Johnstad ”Det sosiale samspillet”.³⁷⁵

Kompetanseutvikling hadde gjennom hele 80-tallet blitt en stadig viktigere del av AFFs virksomhet, og dette var ikke noe unntak i 1989 der store deler av staben deltok på flere konferanser og kurser. Særlig er det å merke seg at flere av staben deltok på kurs i gestaltveiledning, og andre deltok på konferanser om ”Strategic management”, ”International Human Resource Development” og ”Critical Stances on Managing Learning in Organizations”.³⁷⁶

3.5.2 Oppsummering av empiri 1980–1989

Antallet oppgaver i perioden 1980–1989 sank til 56 ulike oppgaver, med et totalt antall oppgaver på 109.

Tabell 5: Fordeling av oppgaver og litteraturreferanser 1980–1989.

Oppgaver	Prosent og antall	Prosent av N	Litteratur	Prosent og antall	Prosent av N
Gruppe 1	40,37 % (44)	5,45 %	Gruppe 1	24,88 % (54)	0,98 %
Gruppe 2	11,01 % (12)	1,49 %	Gruppe 2	9,22 % (20)	0,36 %
Gruppe 3	13,76 % (15)	1,86 %	Gruppe 3	5,07 % (11)	0,20 %
Gruppe 4	2,75 % (3)	0,37 %	Gruppe 4	16,13 % (35)	0,64 %
Gruppe 5	0,92 % (1)	0,12 %	Gruppe 5	0,46 % (1)	0,02 %
Gruppe 6	0,00 % (0)	0,00 %	Gruppe 6	2,30 % (5)	0,09 %
Gruppe 7	0,00 % (0)	0,00 %	Gruppe 7	1,38 % (3)	0,05 %
Gruppe 8	0,00 % (0)	0,00 %	Gruppe 8	0,46 % (1)	0,02 %
Gruppe 9	2,75 % (3)	0,37 %	Gruppe 9	14,29 % (31)	0,56 %
Gruppe 10	2,75 % (3)	0,37 %	Gruppe 10	9,22 % (20)	0,36 %
Gruppe 11	25,69 % (28)	3,47 %	Gruppe 11	16,59 % (36)	0,65 %
SUM	100,00 % (109)	13,49 %	SUM	100,00 % (217)	3,94 %
		N = 808			N = 5506

Oppgaver:

1. Gruppe 1 med 40,37 %
2. Gruppe 11 med 25,69 %
3. Gruppe 3 med 13,76 %
4. Gruppe 2 med 11,01 %
5. Gruppe 4, 9 og 10 med 2,75 %

Litteraturreferanser:

- Gruppe 1 med 24,88 %
- Gruppe 11 med 16,59 %
- Gruppe 4 med 16,13 %
- Gruppe 9 med 14,29 %
- Gruppe 2 med 9,22 %

³⁷⁵ Kursmaterieell 1989, Litteraturliste vintersesjonen.

³⁷⁶ Årsberetning 1989, s.18.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

3.5.2.1 Oppgaver

Det totale antall oppgaver ble redusert på 80-tallet i forhold til 50-tallets 164, 60-tallets 194 og 70-tallets 154. Reduksjonen i antall oppgaver har tydeligvis medført en spissing av Solstrandprogrammet siden det er tre grupper (6,7 & 8) som ikke har oppgaver og en gruppe (5) som kun har 0,92 %. De to gruppene som dominerer er ledelsesgruppen (1) og annet-gruppen (11).

På grunn av empiriens utforming er det ikke mulig å gå dypere inn i oppgavene enn å kun nevne titlene som de hadde. Oppgaven som hadde flest treff på 80-tallet var "*Perspektiv på ledelse*" med 11 treff, mens oppgaven "*Perspektiv på min ledererfaring*" hadde syv treff. Det var tre oppgaver som hadde fem treff og det var "*Krav og utfordringer til lederen*", "*Alkohol i hverdagen*" og "*Etikk og verdiaspekt i ledergjerningen*". Alle disse tre oppgavene kom med i 1985 og var med ut 80-tallet.

Ledelsesoppgavene (gruppe 1) som omfattet over 40 % av de totale oppgavene var nå mye mer rettet mot det psykologiske aspektet ved lederarbeidet. Titlene på oppgavene som "*Sjefen og selvtilliten*", "*Lederen og stress*" og "*Motivasjon*" viser at psykologien stod sterkt i oppgavene på 80-tallet. De andre ledelsesoppgavene varierer i titlene som for eksempel "*Makt og avmakt i lederrollen*", "*Leder i motgang*", "*Lederstiler*", "*Ledelse i offentlig og privat virksomhet*" og "*Ledelse og forskning*". Det synes som om det er to hovedretninger innenfor ledelsesoppgavene etter min mening, og det er de psykologiske sidene ved det å være leder og utfordringene ved lederrollen.

Oppgavene i "*Annet*"-kategorien gikk hovedsakelig ut på tre emner; 1) helse, 2) alkohol og 3) familie og samvær. Oppgaver som "*Trim, helse og kroppsopplevelse*", "*Trening og stress*", "*Alkohol i hverdagen*", "*Identifisering og håndtering av rusmiddelproblemer på arbeidsplassen*", "*Familie og samlivsspørsmål*" og "*Karriere og familieliv*" viser at dette ble sett på som viktige områder for en leder å bruke tid og ressurser på. Dette var områder som ikke var omtalt på 50-, 60- og 70-tallet. Denne kategorien har eksplodert i størrelse i forhold til tidligere tiår

Organisasjonsoppgavene (gruppe 2) har over tid blitt en mindre og mindre kategori blant oppgavene. Fra over 20 % på 50-tallet, ca. 15 % både på 60- og 70-tallet til 11 % på 80-tallet, og dette er kanskje et tegn på at organisasjonsstruktur er et område som ikke ble sett på som like sentralt som tidligere. Gruppe 3 (Organisasjonens sosiale system og kultur) var 80-tallets neste største kategori

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

med i overkant av 13 % og hadde flere interessante titler, som for eksempel "*Lederen, verdier og etikk*", "*Bedriftskultur, utvikling og form*" og "*Etikk og verdiaspekt i ledergjerningen*".

Oppgavene om forholdet til omgivelsene (gruppe 5) er også blitt redusert kraftig siden 50-tallet da de utgjorde $\frac{1}{4}$ av oppgavene, via 60-tallets 17 %, 70-tallets nesten 8 % og nå på 80-tallet under 1 %. De andre gruppene med oppgaver som ikke hadde oppgaver og som nesten ikke hadde oppgaver var gruppe 4, 6, 7, 8, 9 og 10. Det var fire kategorier med oppgaver som stod for over 90 % av oppgavene og de andre var ubetydelige i forhold.

3.5.2.2 Litteraturreferanser

80-tallets litteraturreferanser var først og fremst ledelseslitteratur. Ledelseslitteraturen utgjorde ca. $\frac{1}{4}$ (24,88 %) av litteraturreferansene på 80-tallet, mens de nærmeste gruppene var gruppe 11 og 4 med henholdsvis 16,59 % og 16,13 %. Gruppene 5, 6, 7 og 8 var nesten helt uten litteraturreferanser på 80-tallet. Samlet sett hadde disse fire kategoriene 10 treff på hele 80-tallet. De hadde heller ikke mange treffene på 70-tallet heller, men de hadde flere treff på 50- og 60-tallet. Gruppe 7 var blant annet største kategori på 50-tallet, mens den på 80-tallet kun hadde tre treff.

Litteraturreferansen med flest treff (10) på 80-tallet var Jack R. Gibb "*Kommunikasjon og forsvarsholdning*" som var med alle årene på 80-tallet, mens nest mest treff (8) var Henry Mintzberg "*Organization Design: Fashion or Fit?*". Gibbs referanse er plassert i gruppe 4 mens Mintzberg er plassert i gruppe 2. De andre litteraturreferansene med mange treff er listet opp i Vedlegg 11. Ledelsesreferansen med flest treff var Henry Mintzberg "*The Manager's Job: Folklore and Fact*" med seks treff på 80-tallet, mens den med nest flest treff var Svein M. Kile "*Trekk fra norske lederes livs- og arbeidssituasjon*" med fem treff. En interessant dimensjon i ledelseslitteraturen som kom på 80-tallet var dimensjonen kjønn og ledelse med blant annet litteraturreferansen til Marilyn Loden "*Kvinnelig lederskap - en annen dimensjon?*" som hadde tre treff på 80-tallet.

Litteraturreferansen i gruppe 2 (Formell organisasjonsstruktur) som hadde mest treff var Henry Mintzberg "*Organization Design: Fashion or Fit?*" med sine åtte treff, og nest flest treff i gruppe 2 var Arent Greve "*Krise-strategier*" med fem treff.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Klassikerne fra 80-tallet var:

1. Michael E. Porter: "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*" (1980).
2. W. Edwards Deming: "*Quality, Productivity and Competitive Position*" (1982).
3. Tom Peters & Robert Waterman: "*In Search of Excellence*" (1982).
4. Geert Hofstede: "*Culture's Consequences*" (1980).

Av disse fire klassikerne var kun den norske oversettelsen av Tom Peters og Robert Waterman "*Derfor er de beste bedre. «In Search of Excellence»*" med. Den hadde kun to treff i '84 og '85. Det var også flere kjente navn fra organisasjons- og ledelsesverden blant litteraturreferansene på 80-tallet. Her kan jeg blant annet nevne James G. March "*Mundane Organizations and Heroic Leaders*" (3 treff), Torger Reve "*Organisasjonskultur og ledelse*" (3 treff) og Einar Thorsrud med litteraturreferansene "*Organisasjonsformene i 80-åra. Et kulturskifte?*" (1 treff) og "*Organisasjonsfornyelsen som ikke kom*" (1 treff). Det er interessant at Einar Thorsrud og hans likesinnede nesten ikke er med på hele 80-tallet.

Av litteraturreferansene i gruppe 11 (Annet) var det Edgar H. Schein "*Mennesker i utvikling*" som hadde flest treff med syv. Andre

3.5.2.3 Oppsummering

80-tallet kjennetegnes først og fremst ved en spissing av programmet der man reduserer både antallet oppgaver og antallet litteraturreferanser som ble brukt i PLU frem til '83 og i Solstrandprogrammet fra 1984. 50-tallet med 164 oppgaver og 2091 litteraturreferanser, 60-tallet med 194 oppgaver og 2721 litteraturreferanser, 70-tallet med 154 oppgaver og 349 litteraturreferanser og 80-tallet med 109 oppgaver og 217 litteraturreferanser. En klar forskyvning mot mer ledelsesrettet innhold har nok også virket spissende på innholdet. Spissingen av programmet har også gjort at flere grupper innen oppgavene og litteraturreferansene har blitt helt borte. Et annet viktig moment på 80-tallet er den sentrale delen som psykologien har fått i ledelsesrollen. Mange oppgaver gikk ut på rene psykologiske emner og problemstillinger som for eksempel stress.

Et problem med å gå i dybden i empirien på 80-tallet var empiriens utforming, som var mindre av rene oppgaver og mer på tematiske problemstillinger som skulle løses både individuelt og i basisgruppene. Dette gjør at empirien i forhold til tidligere tiår ikke inneholdt så mye informasjon i forkant, men oppgaven tok form gjennom det arbeidet deltakerne gjorde. Oppgavene var mer tematiske og ikke så konkret som i tidligere år, og oppgavene var heller ikke like spesifikke på hvilke

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

fagfelt de omhandlet. Litteraturreferansene blir derfor relativt sett viktigere i forhold til å se på innholdet mer i dybden enn de kanskje tidligere har vært.

Litteraturreferansene har helt klart tatt over hovedfokuset i Solstrandprogrammet og de utgjorde $\frac{1}{4}$ av alle litteraturreferansene på 80-tallet. En del psykologisk litteratur til å komplettere ledelselitteraturen på den måten at Solstrandprogrammet fanger opp alle sider og fasetter ved lederrollen. Man har gått mer bort fra den rene rolledyrkningen man brukte på 70-tallet med utgangspunkt i det sosiologiske rollebegrepet, og man har beveget seg mer inn på de mer psykologiske aspektene ved ledelsesrollen.

Noe som er blitt helt borte på 80-tallet i forhold til 60- og 70-tallet er den kritiske organisasjons- og ledelselitteraturen som lå i KiA og PLU tidligere. Her tenker jeg spesielt på den sosio-tekniske litteraturen med Einar Thorsrud, Jon Gulowsen og Bjørn Gustavsen. Disse tre var mye brukt på 60- og 70-tallet og Thorsrud var også mye brukt som ressursperson i PLU på 70-tallet.

3.6 Årene fra 1990–1998

Starten av 90-tallet var preget av en økonomisk nedgangstid med stor arbeidsledighet og etter hvert IT-bransjens både fremmarsj, «luftslott» og nedtur. 90-tallet kjennetegnes også ved en nedgang i økonomien i Norge.

1990

I rådsmøtet 2.mai 1990 redegjorde administrerende direktør Arnulf Haukeland om målet om å være ledende i markedet og de krav som da stilles til staben og Solstrandprogrammet. Det var nedsatt en komité for arbeidet med Solstrandprogrammet, og Atle Jordahl informerte om arbeidet i komiteen. Struktur og hovedmodell ville bli uendret, men man hadde fem punkter man ville jobbe videre med; *"Sterkere forankring i egen organisasjon"*, *"Større vekt på strategisk ledelse"*, *"Mer tid til fordyping i selvvalgt tema"*, *"Internasjonalisering"* og *"Lettere praktisk gjennomføring/ny struktur"*. Rådet syntes at man skulle legge stor vekt på punkt 2, strategisk ledelse, og at man måtte omstrukturere programmet i retning av interessen for de deltakende bedriftene.³⁷⁷

I styrets beretning for 1990 bemerket man at *"Til tross for vanskelige tider i norsk økonomi var Solstrand-programmet igjen fulltegnet med 54 deltakere."*³⁷⁸ I årsberetning ble også AFFs visjon om å være *"kraftsenteret innen fagområdet ledelse og organisasjonsutvikling i Norge"* gjentatt som en viktig drivkraft i arbeidet både med Solstrandprogrammet, men også med Skandinavien-programmet, annen konsulentvirksomhet og forskning. AFF hadde nå også fått en forretningsidé som lød:

"AFF utvikler, forvalter og formidler kunnskap, erfaringer og metoder innen fagområdet ledelse og organisasjonsutvikling. Gjennom anvendelse av denne kompetanse, utvikler AFF dyktige ledere og effektive organisasjoner som frigjør ressurser og skaper resultater." (Årsberetning 1990, s.8).

AFF så det som viktig at AFF at de ivaretok denne rollen som utvikler og anvender av kunnskap om ledelse og organisasjonsutvikling, og gjennom denne rollen kunne være med å skape gode ledere og resultatorienterte og effektive organisasjoner.³⁷⁹

³⁷⁷ Referat fra Rådsmøte 2.mai 1990, s.2.

³⁷⁸ Årsberetning 1990, s.4

³⁷⁹ Årsberetning 1990, s.8.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Et viktig kompetanseutviklingstiltak ble gjennomført i 1990, da et samlet personale ved AFF foretok en svært omfattende studiereise til USA. AFFs nye direktør av året, Per Inge Strand, sa følgende om utbytte av turen:

”Vår studiereise til USA var en bevisst satsing for å samle nye impulser, og for å relatere egen virksomhet til hva som skjer i utlandet. En sammenligning av det som foregår innen fagområdet her hjemme med det som skjer av lederutvikling på universiteter og bedriftsinternt i USA, tror jeg vi vil komme godt fra. Det er viktig at vi er oss dette bevisst.” (Årsberetning 1990, s.8).

Personalet var delt inn i fire grupper som konsentrerte seg om forskjellige områder som kunne relateres til AFFs egen virksomhet. Gruppe 1 studerte ledelsesutviklingsprogrammer på institusjoner og besøkte bl.a. *Sloan School of Management MIT, Harvard Business School, J.L. Kellogg’s Graduate School of Management* og *Blanchard Training & Development Inc.* Gruppe 2 studerte ledelsesutviklingsprogrammer i institusjoner og bedrifter og besøkte bl.a. *IBM Management Corporation, Center for Creative Leadership, Graduate School of Management UCLA* og *Graduate School of Business Administration.* Gruppe 3 studerte administrasjon av helseinstitusjoner og lederutviklingsprogram ved større bedrifter, og disse besøkte bl.a. *Pepsi-Cola International, Rochester Methodist Hospital, Mayo Foundation & Mayo Clinic* og *University Associates Consulting & Training Services.* Den siste gruppen besøkte sentrale forskningsinstitusjoner som *Ecole des Hautes Etudes, School of Management* og *American Management Association.* Studieturen ble avsluttet med en oppsummeringssesjon i San Diego.³⁸⁰

Solstrandprogrammet 1990 hadde hele 12 kvinnelige deltakere dette året, og det var det høyeste noensinne. Prosentfordelingen mellom offentlig virksomhet og statsbedrifter og privat virksomhet var 44 % mot 56 %, og 54 % av deltakerne var fra virksomheter med over 500 ansatte. Selv i tider som var preget av kostnadskutt på opplæringsformål, men også en samtidig målrettet og resultatorientert holdning til kompetanseutvikling, var det gledelig for AFF å se en stadig økende interesse for Solstrandprogrammet. Interessen og søkningen til Solstrandprogrammet ble av AFF sett på som en bekreftelse på den posisjon og anseelse programmet hadde i markedet.

³⁸⁰ Årsberetning 1990, s.18.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Staben ved Solstrandprogrammet 1990 var Reidulv Dyrkorn, Jennybeth Ekeland, Henning Lampe-Olsen, Arnfinn Saltnes, Petter Andreas Steen og Per Inge Strand. Opplegget ved 1990-programmet var nesten identisk med de foregående programmene med tanke på programmets ulike elementer og struktur. "*Bedrift i brennpunkt*" var i 1990 Trondheim Trafikkselskap, der deltakerne fikk gjennomgå virksomheten, foreslå nødvendige utviklingstiltak og formulere en ny, strategisk plan. Under "*Tematorg*" fikk deltakerne på tvers av basisgruppene danne interesse- og arbeidsgrupper der de kunne fordype seg i aktuelle ledelsestema. Ressurspersoner vår 1990-programmet var i vårsesjonen Risto Bøhling med temaet "*Strategisk ledelse*" under emnet "*Perspektiv på ledelse*", konsernsjef Gerhard Heiberg under emnet "*Perspektiv på ledelse*", fysioterapeut Rolf Moe Nilsen med temaet "*Trim, kroppsopplevelse og helse*", markedsdirektør Unni Olav under emnet "*Perspektiv på ledelse*" og adm. direktør Kjell Rimberg under emnet "*Perspektiv på ledelse*".³⁸¹ Staben hadde også en rekke foredrag med ulike titler under emnet "*Perspektiv på ledelse*" som "*Hva er problemet?*", "*Ulike syn på ledelse*", "*Lederstiler*" og "*Makt og innflytelse*".³⁸²

Det var ingen nye litteraturreferanser i vårsesjonen. Det fem som ble brukt hadde alle vært med tidligere, og disse var Erling Bjordal "*Mitt forhold til meg selv, mitt arbeid og min familie*", Karl Glad "*Ledelse og ledeutvikling i Aker*", David A. Kolb, Rubin og McIntyre "*Noen mellompersonlige forhold som påvirker en gruppes arbeidsevne*", John P. Kotter "*Slik arbeider effektive toppsjefer i virkeligheten*" og Arne Walle "*Lærer vi av erfaring?*".³⁸³

I høstsesjonen var ressurspersonene og temaene avd. sjef Geir Berg med temaet "*Alkohol i lederens hverdag*", sjefredaktør Einar Eriksen med temaet "*Ledelse – samfunnsansvar – mediafokusering*", adm. direktør Bjarne Gravdal med temaet "*Ledelse og forandringsprosesser*" under emnet "*Perspektiv på ledelse*", cand.theol. Karsten Isachsen med temaet "*Livsglede og arbeidsglede*", planleggingssjef Per A. Owren med temaet "*Scenarioplanlegging i Norske Shell*" og adm.dir. Einar Sissener med temaet "*Ledelse og forandringsprosesser*" under emnet "*Perspektiv på ledelse*".³⁸⁴ Staben hadde også en rekke økter i høstsesjonen

³⁸¹ Kursmaterieell 1990, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke vårsesjonen.

³⁸² Ibid.

³⁸³ Kursmaterieell 1990, Litteraturliste vårsesjonen.

³⁸⁴ Kursmaterieell 1990, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke høstsesjonen.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

med ulike tema som for eksempel ”*Total kvalitetsledelse*”, ”*Ledelse – verdisyn og prioritering*” og ”*Beslutningsprosesser*”.³⁸⁵

Det var tre nye litteraturreferanser i høstsesjonen i 1990 og disse var John P. Kotter ”*What Leaders Really Do*” (kun i '90), Paul Moxnes ”*Bedriften: Familie eller konkurranseteam?*” (kun i '90) og Torger Reve og Per Tronsmo ”*Strategiske snuoperasjoner*” ('90,'91,'93-'98). De andre tre litteraturreferansene hadde vært med tidligere og var Bjarne Espedal ”*Bedrifter i fremgang har lært å lære*”, Peter F. Drucker ”*En ny bedriftsorganisasjon kommer*” og Henning Østlund ”*Ledelse av omstilling og fornyelse - en oversikt over Adizes metode for ledelse og fornying av organisasjon*”.³⁸⁶

I vintersesjonen var ressurspersonene og temaene Astri Nøkleby Heiberg med temaet ”*Perspektiv på ledelse – utvikling – forandring*”, professor Svein M. Kile under emnet ”*Perspektiv på ledelse*”, adm.dir. Arne J. Nymo med temaet ”*Bedrift i brennpunkt og hva skjedde videre*”, kommersiell direktør Bjørn Lunde med temaet ”*Markedsretting av organisasjoner*”, professor Victor Norman med temaet ”*Norge i det nye Europa*” og ass.direktør Ragnhild Sohlberg med temaet ”*Perspektiv på ledelse – utvikling – forandring*”.³⁸⁷

Det var to nye litteraturreferanser i vintersesjonen i 1990 og disse var Alfredo Ambrosetti ”*Ledelse i morgen: Stoff til ettertanke*” og David A. Nadler og Michael L. Tushman ”*Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*”. De to andre litteraturreferansene hadde vært med tidligere og var Erling Bjordal ”*Konstruktiv ledermobilitet - og fornyelse*” og ”Arent Greve ”*Krise-strategier*”.³⁸⁸

1991

1991 var et år med fortsatt god vekst for AFF med en økning i omsetningen på 9 %, og selv i et år som hadde vært preget av mange og nødvendige innstramningstiltak i norsk næringsliv, var det gledelig å se at det var stor søkning til Solstrandprogrammet der hele 66 søkere hadde meldt sin interesse og 54 ble tatt

³⁸⁵ Ibid.

³⁸⁶ Kursmaterieell 1990, Litteraturliste høstsesjonen.

³⁸⁷ Årsberetning 1990, s.9 og 10 og kursmaterieell 1990, Timeplan 1.uke og 2.uke vintersesjonen.

³⁸⁸ Kursmaterieell 1990, Litteraturliste vintersesjonen.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

opp. Administrerende direktør Per Inge Strand sa dette om Solstrandprogrammet tidlig i jubileumsåret 1992:

"Gjennom alle disse år har et program vært gjennomgående. "Kurs i administrasjon" ble til "Program for lederutvikling" og så til "Solstrandprogrammet". Dette har vært og er vårt flaggskip" (Årsberetning 1991, s.9).

Et flertall av de bedrifter og organisasjoner som hadde deltakere ved Solstrandprogrammet 1991 hadde også hatt deltakere ved tidligere programmer. "Bedrift i brennpunkt" i 1991 var Byggholt A.S. der deltakerne skulle organisere en prosjektorganisasjon for å foreta en strategisk gjennomgang av bedriften. Miljøet ved NHH ble i 1991 blitt trukket mer inn i de mer teoretisk og kunnskapsbaserte aktivitetene i plenum, der bl.a. professor Torger Reve hadde hovedansvaret for innlegg og aktiviteter knyttet til strategisk ledelse.³⁸⁹ Nytt for årets program var at det ble etablert et programråd for Solstrandprogrammet der det var med deltakere fra bl.a. Ringnes, Gjensidige Forsikring, A.S. Norske Shell og Televerket, samt to fra AFF. Staben ved 1991-programmet var Reidulv Dyrkorn, Jennybeth Ekeland, Atle Jordahl, Arne Solstad og Arnfinn Saltnes.³⁹⁰

Ressurspersoner og temaet i vårsesjonen var styreformann Gerhard Heiberg under emnet "Perspektiv på ledelse", adm. direktør Helle Kruse Nilsen under emnet "Perspektiv på ledelse", professor Torger Reve med temaet "Strategisk ledelse" under emnet "Perspektiv på ledelse" og TV-sjef Andreas Skartveit under emnet "Perspektiv på ledelse". Det var også en rekke økter og foredrag som staben holdt i vårsesjonen, og disse hadde blant annet temaer som "Kommunikasjonsstil", "Lederstiler", "Hva er det som driver deg?" og "Makt og innflytelse".³⁹¹

Det var tre nye litteraturreferanser i vårsesjonen i 1991 og disse var Geir Kaufmann "Lederegenskaper - fiksjon eller funksjon?" ('91,'92), Michael E. Porter "The Competitive Advantage of Nations" ('91,'92) og C.K. Prahalad og Gary Hamel "The Core Competence of the Corporation" ('91,'92). De tre andre var Karl Glad "Ledelse og ledeutvikling i Aker", John P. Kotter "Slik arbeider effektive toppsjefer i virkeligheten" og Arne Walle "Lærer vi av erfaring?".³⁹²

³⁸⁹ Årsberetning 1991, s.10.

³⁹⁰ Årsberetning 1991, s.10 og 11.

³⁹¹ Kursmaterieell 1991, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke vårsesjonen.

³⁹² Kursmaterieell 1991, Litteraturliste vårsesjonen.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

I høstsesjonen var ressurspersonene og temaene avd. leder Geir Berg med temaet "*Alkohol i lederens hverdag*", amanuensis Ivar Nøsterud med temaet "*Ledelse – økologi og samfunnsutvikling*", statssekretær Anne-Grete Ellingsen under emnet "*Perspektiv på ledelse*", konsernsjef Svein Aaser under emnet "*Perspektiv på ledelse*", teolog Karsten Isachsen med temaet "*Livsglede og arbeidsglede*", professor Torger Reve med temaet "*Strategisk ledelse – Bedriftskultur*" og siviløkonom Kristin Rikter-Svendsen med temaet "*Nye organisasjoner, nye mennesker*". Staben ved Solstrandprogrammet hadde mange ulike foredrag og økter også dette året og blant temaene kan jeg nevne "*Lederprofil*", "*Ledelse – verdier og prioriteringer*", "*Ledelse og forhold til media*" og "*Konflikt og konfliktløsning*".³⁹³

Det var tre nye litteraturreferanser i høstsesjonen i 1991 og disse var Reidulv Dyrkorn "*Ledere med sans for seg selv*" ('91,'92) og Ivar og Iver Mysterud med to litteraturreferanser som var "*Befolkningsvekst, typologi og atferd*" og "*Økonomi, utvikling og fremtidsperspektiver*" (begge kun i '91). De andre tre litteraturreferansene var Bjarne Espedal "*Bedrifter i fremgang har lært å lære*", Torger Reve og Per Tronsmo "*Strategiske snuoperasjoner*" og Torger Reve "*Organisasjonskultur og ledelse*".³⁹⁴

I vintersesjonen var ressurspersonene og temaene adm. direktør Bjørn Flatgaard med temaet "*Ledelse, forandring, omstilling*", statssekretær Børre Pettersen med temaet "*Ledelse, forandring, omstilling*", Brikt Jensen med temaet "*Ledelse og litteratur*" og professor Victor D. Norman med temaet "*Virkninger av EØS for norsk næringsliv*". Som vanlig hadde staben en rekke foredrag med forskjellige temaer som "*Karriere og Mitt personlige utviklingsprosjekt*", "*Total kvalitetsledelse*" og "*Tilbake til fremtiden*".³⁹⁵

Det var kun en ny litteraturreferanse i vintersesjonen i 1991 og dette var Jostein Lillestøl "*Kvalitetsledelse - en innføring*" ('91,'92). De andre fire litteraturreferansene som var med i vintersesjonen hadde vært med tidligere og disse var Alfredo Ambrosetti "*Ledelse i morgen: Stoff til ettertanke*", Erling Bjordal "*Konstruktiv ledermobilitet - og fornyelse*", Arent Greve "*Krise-strategier*"

³⁹³ Kursmaterieell 1991, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke høstsesjonen.

³⁹⁴ Kursmaterieell 1991, Litteraturliste høstsesjonen.

³⁹⁵ Kursmaterieell 1991, Timeplan 1.uke og 2.uke vintersesjonen.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

og David A. Nadler og Michael L. Tushman "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change".³⁹⁶

1992

I 1992 markerte AFF sitt 40.års jubileum, og dette ble markert gjennom flere ulike arrangementer. AFFs Venner arrangerte lederseminar med hovedtema "Internasjonalisering mot år 2000. Strategiske allianser", Jangårdforelesning i mai gikk med tittelen "Ledelsesutfordringer" og i september ble det arrangert et jubileumssymposium i Bergen med overskriften "Perspektiv på ledelse". Det ble også gitt ut to bøker fra AFF som markerte jubileet. Den ene var boken om AFFs historie av Finn R. Jørstad med tittelen "For bedre ledelse", mens den andre var en artikkelsamling under tittelen "Ledelse kan læres". Det ble også i 1992 utformet en visjon for AFF som lød:

"AFF skal være det kvalitativt ledende fagmiljø innen ledelses- og organisasjonsutvikling i Norge" (Årsberetning 1992, perm).

Det ble samtidig formulert en forretningsidé som lød som følgende:

"AFF utvikler, forvalter og formidler kunnskap, erfaringer og metoder i ledelses- og organisasjonsutvikling. Gjennom samarbeid skal AFF bidra til utvikling av dyktige ledere og effektive organisasjoner som frigjør ressurser og skaper resultater. AFF skal bidra til at det samlede NHH-miljøet utgjør et kraftsenter inne sine områder" (Årsberetning 1992, perm).

AFFs adm. direktør sa dette om den stilling Solstrandprogrammet hadde på dette tidspunktet:

"Det gode renommeet skal opprettholdes ved hele tiden å videreutvikle og forbedre programinnholdet i takt med de endringer vi opplever i verden omkring oss. Dette er en kontinuerlig prosess i AFF. Følgelig var mange av de problemstillingene som nå blir satt på dagsorden ikke aktuelle for de som deltok på Solstrand for ti år siden" (Årsberetning 1992, s.10).

I økonomisk trange tider ble det sett på med stor glede at det fortsatt var stor søkning til Solstrandprogrammet 1992. Om lag 70 hadde søkt på programmet og 54 deltakere ble tatt opp. I årsberetning for 1992 var det fra AFFs side skrevet an del om Solstrandprogrammet der man fra AFFs side vektla det unike ved

³⁹⁶ Kursmaterieill 1991, Litteraturliste vintersesjonen.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

programmet og hvordan man jobber ved AFF for å utvikle og fornye både stabens kunnskaper og programmets innhold. Følgende utsagn fremhever dette:

”Konsulentstaben ved Solstrandprogrammet henter årlig impulser gjennom nasjonale og internasjonale konferanser og programmer” (Årsberetning 1992, s.15).

Følgende utsagn forteller også litt om de andre arenaene hvor staben mottok kunnskap og impulser:

”Gjennom de mange konsulentoppdrag i bedriftsinterne strategi – og ledelsesutviklingsprogrammer, henter Solstrandstaben nyttig erfaring og førstehåndskunnskap om de aktuelle problemstillinger, krav og utfordringer lederne møter i sin arbeidshverdag” (Årsberetning 1992, s.15).

AFF fikk i 1992 et nytt virksomhetsområde; Total kvalitetsledelse. I årsberetningen for 1992 ble TKL omtalt i positive ordelag med bl.a. følgende utsagn:

”Vi har tro på at konseptet kan bidra sterkt til å bedre bedriftens resultater, men vi vet at det kreves kunnskap, engasjement og holdningsendringer for at målet kan nås” (Årsberetning 1992, s.22).

Det ble i 1992 gjennomført TKL-prosjekter hos tre organisasjoner, Ulstein, Statoil og SFK. AFF hadde fra tidligere av engasjert seg i etableringen av *Norsk Kompetansesenter for Kvalitet* (NKK). NKK ble omtalt som en organisasjon som *”skal bidra til at TKL-konseptet får større utbredelse i Norge”* (Årsberetning 1992, s.22). I løpet av 1992 hadde flere av AFFs stab deltatt på ulike kompetansegivende seminarer i tilknytning til TKL. AFF hadde bl.a. et stabsmedlem ved *”The Seven New Management Techniques”* ved The British Deming Association i London og et stabsmedlem som deltaker ved seminaret *”Service & Quality Forum”* i Paris.³⁹⁷ I kjølvannet av fokuset på TKL holdt flere av AFFs stab også foredrag hos ulike organisasjoner med titler som *”Kvalitet og kvalitetsutvikling”*, *”TKL – hva er det”* og *”Hvorfor gir Total kvalitetsledelse resultater”*.³⁹⁸

Ressurspersoner og temaet i vårsesjonen var adm.dir. Helle Kruse-Nielsen under emnet *”Perspektiv på ledelse”*, professor Torger Reve med temaet *”Strategisk ledelse”* under emnet *”Perspektiv på ledelse”*, statsråd Gudmund Hernes under emnet *”Perspektiv på ledelse”* og styreformann Gerhard Heiberg under emnet

³⁹⁷ Årsberetning 1992, s.19.

³⁹⁸ Årsberetning 1992, s.22.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

"*Perspektiv på ledelse*". Staben hadde ikke like mange økter og foredrag som tidligere, men noen var det med tema som "*Kommunikasjon*", "*Viktige krav til lederen*", "*To grunnleggende kommunikasjonsferdigheter*" og "*Makt og innflytelse*".³⁹⁹ I vårsesjonen ble det også benyttet en "*handout*" om situasjonsbestemt ledelse som helt klart hadde sine røtter i Robert Blake & Jane S. Moutons "*Grid Organization*".⁴⁰⁰ Litteraturreferansene i vårsesjonen i 1992 var identisk med de som var brukt i vårsesjonen i 1991.⁴⁰¹

Ressurspersoner og temaer i høstsesjonen var hotelleier Erik Schau-Larsen med temaet "*Lederrefleksjoner når sykdom rammer*", adm.dir Bjørn Flatgård med temaet "*Ledelse og organisasjon*", Karsten Isachsen med temaet "*Livsglede og arbeidsglede*", professor Tom Colbjørnsen med temaet "*Organisering for konkurranse*" og professor Torger Reve med temaet "*Strategisk ledelse – Bedriftskultur*". I høstsesjonen var det satt av en hel dag til AFFs Jubileumssymposium der man hadde invitert fem foredragsholdere som var konsernsjef Erik Mollatt, teaterregissør Kjetil Bang-Hansen, kringkastingssjef Einar Førde, direktør i Datatilsynet Georg Apenes og forskningsleder og professor Tom Colbjørnsen.⁴⁰²

Staben hadde også noen økter og foredrag i høstsesjonen med titler som blant annet "*Ledelse og selvoppfatning*", "*Ledelse – verdier og prioriteringer*", "*Perspektiv på organisasjoner*" og "*Konflikt og konfliktløsning*".⁴⁰³ De var to nye litteraturreferanser i høstsesjonen i 1992 og disse var John A. Byrne "*Management's New Guru*" (kun i '92) og Edgar H. Schein "*Coming to a New Awareness of Organizational Culture*" (kun i '92). De fire andre litteraturreferansene hadde vært med tidligere og var Reidulv Dyrkorn "*Ledere med sans for seg selv*", Bjarne Espedal "*Bedrifter i fremgang har lært å lære*", David A. Nadler og Michael L. Tushman "*Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*" og Torger Reve "*Organisasjonskultur og ledelse*".⁴⁰⁴

³⁹⁹ Kursmaterieell 1992, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke vårsesjonen.

⁴⁰⁰ Kursmaterieell 1992, Situasjonsbestemt ledelse, vårsesjonen 1992.

⁴⁰¹ Se side 158. Kursmaterieell 1992, Litteraturliste vårsesjonen.

⁴⁰² Kursmaterieell 1992, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke høstsesjonen.

⁴⁰³ Ibid.

⁴⁰⁴ Kursmaterieell 1992, Litteraturliste høstsesjonen.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Ressurspersoner og temaer i vintersesjonen var adm.dir. Tore Arildsen med temaet *"Ledelse – forandring, omstilling"*, Egil Olsen med temaet *"Utvikling av prestasjonsmiljø"*, av- og påtroppende rektor ved UiO Inge Lønning og Lucy Smith med temaet *"Ledelse i et kvinne/mannsperspektiv"*, konsernsjef Bjarne Aamodt med temaet *"Ledelse – forandring, omstilling"* og personaldirektør Berit Wenaas med temaet *"Arbeid med verdier i et internasjonalt konsern"*.⁴⁰⁵ Staben hadde få økter i vintersesjonen med temaer som *"Forandring og motstand mot forandring"*, *"Total kvalitetsledelse"* og *"Tilbake til fremtiden – videre utvikling i egen organisasjon"*.⁴⁰⁶

Vintersesjonen i 1992 bød på kun tre litteraturreferanser der kun en var ny av året. Dette var Claus Haals *"Kontinuerlig forbedring av bedriftens forretningsprosesser - veien til Totalkvalitet"* (kun i '92). De to andre var Erling Bjordal *"Konstruktiv ledermobilitet - og fornyelse"* og Jostein Lillestøl *"Kvalitetsledelse - en innføring"*.⁴⁰⁷

1993

I styrets beretning for 1993 omtales Solstrandprogrammet som *"... landets eldste lederutviklingsprogram. Det har et godt renommé og stor anerkjennelse i markedet."*⁴⁰⁸ I beretning fra staben under overskriften *"AFF-perspektiv"* forklarte adm.dir. Per Inge Strand en del av bakgrunnen for hvorfor Solstrandprogrammet hadde den stilling som årsberetningen fortalte. Han sa:

"Viktige grunner til suksessen tror vi ligger i en kombinasjon av troskap mot den opprinnelige idé som ligger bak programmet, og stadig fornyelse og forbedring. Hovedelementene med varighet, flere sesjoner, basisgruppene, fokus på lederen og vekten på erfaringsutveksling, ligger fast. Samtidig tilføres programmet stadig ny elementer. Praktisk arbeid knyttet til reelle bedrifter har fått en større plass i programmet" (Årsberetning 1993, s.9).

Solstrandprogrammet for 1993 var som vanlig fullt med 54 deltakere og med 9 kvinner blant deltakerne. *"Bedrift i brennpunkt"* var i 1993 Vestlandske Salslag der deltakerne skulle formulere momenter til en ny, strategisk plan samt å foreslå nødvendige utviklingstiltak for bedriften. Nytt av året var et nytt prosjektarbeid

⁴⁰⁵ Kursmateriell 1992, Timeplan 1.uke og 2.uke vintersesjonen.

⁴⁰⁶ Ibid.

⁴⁰⁷ Kursmateriell 1992, Litteraturliste vintersesjonen.

⁴⁰⁸ Årsberetning 1993, s.4.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

der deltakerne skulle analysere og prosessen og effekten av betydelige endrings- og omstillingstiltak i fem utvalgte organisasjoner. Også i 1993 var NHH-miljøet svært deltakende i de mer teoretiske og kunnskapsbaserte aktivitetene, og da spesielt professor Torger Reve som hadde hovedansvaret for innlegg og aktiviteter knyttet til strategisk ledelse.⁴⁰⁹

AFFs konsulentvirksomhet utgjorde i 1993 nærmere 60 % av totalomsetningen ved AFF. Kjerneområdene innen AFFs konsulentvirksomhet var styreutvikling, strategi og ledelse, organisasjonskartlegging og analyse, total kvalitetsledelse, ledergruppeutvikling og lederutviklingsprogram i store virksomheter. AFF hadde i 1993 også fire større forskningsprosjekter i samarbeid med Institutt for organisasjonsfag og Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning (SNF) ved NHH. Formålet med denne forskningen var å videreutvikle AFFs produkter gjennom så vel systematisering av praktisk erfaring som vitenskapelig forskning. Forskningsprosjektene var ”*Resultatmåling og – rapportering i statsbudsjettet*”, ”*Stønadseffektivitet ved lokale trygdekontorer*”, ”*Bedriftsutvikling 2000*” og ”*Lederundersøkelsen*”.⁴¹⁰

I 1993 gjennomførte AFF et stort studieprosjekt, *Europaff*, der hele staben ved AFF gjorde opp en faglig status med Europa som inspirasjonskilde, samt å knytte og utvikle kontakter med tanke på fremtidig samarbeid og alliansebygging. Formålet med studieturen var ”... å få et overblikk over de ledende europeiske forsknings- konsulent- og ledelsesmiljøenes tenkning og praksis rundt tema som ledelse, organisasjon og strategi.”⁴¹¹ Rent praktisk ble staben delt opp i tre temagrupper: en gruppe for Lederutviklingsprogrammer, en gruppe for Styre- og strategiutvikling og en gruppe for Total kvalitetsledelse. Gruppen for *Lederutviklingsprogrammer* besøkte ledende miljøer som tilbydde programmer for toppledere. Dette for å få perspektiver på Solstrand-programmet samt å vurdere fremtidige allianser. Gruppen for Styre- og strategiutvikling besøkte en rekke ledende forskere og konsulenter ved universiteter, business-skoler og høyskoler som *Cranfield School of Management* i England, *SDA Bocconi* i Milano, *ASTER* i Bologna, *FiM* i St. Gallen, *IMD* i Lausanne og *INSEAD* og *IBM* i Paris. Gruppen for Total kvalitetsledelse hadde et omfattende besøk ved Rover-fabrikken

⁴⁰⁹ Årsberetning 1993, s.12.

⁴¹⁰ Årsberetning 1993, s.13 og 17.

⁴¹¹ Årsberetning 1993, s.21.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

i England. Rover-fabrikken i England hadde gjennom sin allianse med Honda utviklet spennende og verdiskapende TKL-prosesser. I desember gjennomførte staben en samling for å samle inntrykk og trekke noen konklusjoner på bakgrunn av studieoppholdet. På området organisasjon, ledelse og strategi utgjør også Europa et mangfold, og staben mente det ville være direkte galt å "... trekke noen bastante konklusjoner om hva som er typiske europeiske syn på aktuelle fagspørsmål."⁴¹²

Ressurspersonene og temaene i vårsesjonen i 1993 var styreformann Gerhard Heiberg under emnet "*Perspektiv på ledelse*", direktør Per Ivar Åbyholm under emnet "*Perspektiv på ledelse*", direktør Tove Strand Gerhardsen under emnet "*Perspektiv på ledelse*", professor Torger Reve med temaet "*Strategisk ledelse*" under emnet "*Perspektiv på ledelse*" og teatersjef Tom Remlov under emnet "*Perspektiv på ledelse*".⁴¹³ Staben hadde som vanlig en del økter og foredrag med ulike tema som "*To grunnleggende kommunikasjonsferdigheter*", "*Viktige krav til lederen*" og "*Regisering av omstilling*".⁴¹⁴ Litteraturreferansene i vårsesjonen var seks i tallet og alle seks var nye av året. Disse var Pauline Graham "*Integrative Management - Creating Unity From Diversity*" ('93-'98), Manfred F.R. Kets de Vries "*Leaders Who Self-Destruct: The Causes and Cures*" ('93-'98), Charles C. Manz og Henry P. Sims Jr. "*SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership*" (kun i '93), Gareth Morgan "*Organisasjoner i bevegelse. Hvordan utvikle lederkompetanse i en omskiftelig verden*" ('93-'98), Erik S. Reinert "*Porter-prosjektet, økonomisk teori og norsk industripolitikk*" (kun i '93) og Torger Reve "*Et konkurransedyktig Norge: Presentasjon av resultater*" ('93-'95).⁴¹⁵

Ressurspersonene og temaene i høstsесjonen i 1993 var konserndirektør Helge Kvamme med temaet "*Utvikling og forankring av strategier*", professor Agnar Sandmo med temaet "*Den norske velferdsstaten*", org. dir. Magne Furuberg med temaet "*Fra forvaltningsbedrift til statsforetak*", domprost Per Frick Høydal med temaet "*Konflikttema*" og direktør Per Anders Oksum med temaet "*Omstillingsprosessen ved Hydro Porsgrunn*".⁴¹⁶ Det var kun fem

⁴¹² Årsberetning 1993, s.21.

⁴¹³ Kursmateriell 1993, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke vårsesjonen.

⁴¹⁴ Ibid.

⁴¹⁵ Kursmateriell 1993, Litteratur.

⁴¹⁶ Kursmateriell 1993, Evaluering av Solstrandprogrammet høstsесjonen 1993.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

litteraturreferanser i høstsesjonen og blant disse var tre nye og to var fra tidligere år. De tre nye var Kjell Grønhaug "*Organisasjonskultur og omstilling*" ('93-'98), Rosabeth Moss Kanter "*Desperately Seeking Synergies: The Promise and Perils of Restructuring*" ('93-'98) og Brian M. Stechen og Alan W. Davis "*Using the Open System Model*" ('93,'95-'98). De to fra tidligere år var Torger Reve "*Organisasjonskultur og ledelse*" og Torger Reve og Per Tronsmo "*Strategiske snuoperasjoner*".⁴¹⁷

Ressurspersonene og temaene i vintersesjonen i 1993 var adm. dir. Tor Brattebø med temaet "*Bedrift i brennpunkt – oppfølging*", professor Jonathan Story med temaet "*Global Challenges*", professor Berit Ås med temaet "*Kjønn og ledelse*" og konserndirektør Bjarne Aamodt, adm. dir. Bjørn Flatgård og pers. dir. Berit Wenaas med temaet "*Organisasjon i utvikling og endring*".⁴¹⁸ I empirien fra vintersesjonen var det ingen oversikt over litteraturreferansene som ble brukt i sesjonen.

Et brev ble 4.januar 1994 sendt til deltakerne på Solstrandprogrammet i 1993 noen uker før vintersesjonen tok til. I dette brevet fra Per Inge Strand ble deltakeren bedt om å forberede seg på temaet "*Kvalitetsledelse*". I brevet blir deltakerne bedt om å "*... se nærmere på hvordan din virksomhet arbeider med kvalitet. Hva er gjort, hvilke resultater er oppnådd, og hvordan vurderer kundene kvaliteten på produktene og tjenestene som leveres?*" Strand viser her til et kapittel med tittelen "*Total kvalitetsledelse*" som var å finne i AFF-boken "*Ledelse kan læres*".⁴¹⁹

1994

I 1994 forelå både AFFs visjon og forretningsidé med nytt innhold. Visjonen lød som følger:

"AFF skal være anerkjent og ettertraktet for sin utviklings- og endringskompetanse som skapes i møtet mellom fag og marked" (Årsberetning 1994, perm).

Forretningsideen hadde blitt mindre og mer spisset enn den forrige og lød:

⁴¹⁷ Kursmaterieell 1993, Litteraturliste høstsesjonen.

⁴¹⁸ Kursmaterieell 1993, Timeplan 1.uke og 2.uke vintersesjonen.

⁴¹⁹ Brev fra AFF av Per Inge Strand datert Bergen 4.januar 1994.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

"AFF utvikler, formidler og anvender utviklings- og endringskompetanse gjennom program, konsulentvirksomhet og skriftlige arbeider. AFF skal bidra til at ressursene i NHH-gruppen forvaltes på en best mulig måte" (Årsberetning 1994, perm).

1994 ble et år der to nye lederutviklingsprogrammer ved AFF så dagens lys, "Utviklingsprogrammet for yngre ledere" og "Executive Leadership Development Program". Det førstnevnte programmet var et samarbeid mellom AFF og NHHK (Norges Handelshøyskoles Kompetansesenter), og interessen var stor for dette programmet med hele 70 søkere til de 40 plassene. Det andre programmet var et samarbeid mellom AFF og den velrenommerte, amerikanske lederutviklingsorganisasjonen "Center for Creative Leadership". Programmet var lokalisert ved CCLs Europakontor i Brussel og foregikk på engelsk. Antallet ble begrenset til 24 deltakere med bare 4 fra Norge.⁴²⁰

Staben ved Solstrandprogrammet i 1994 var Atle Jordahl, Per Inge Strand, Per Einar Olsen, Rune Rønning, Arne Solstad, Arnfinn Saltnes og Reidulv Dyrkorn. Programmet var i 1994 som vanlig fullt med 54 deltakere, men med kun 5 kvinner blant deltakerne. Det var en nedgang fra året før og det "... er en beklagelig nedgang som vi aktivt til prøve å motvirke."⁴²¹ AFF så også at stadig flere organisasjoner deltok med flere av sine toppledere på Solstrandprogrammet, og dette var en ambisjon som AFF hadde lyktes godt med. I 1994 så AFF også at bank og forsikring var begynt å bruke Solstrandprogrammet mer aktivt etter noen år med lavere interesse og deltakelse. Strategi stod sterkt på programmet i 1994, og deltakerne hadde en oppgave som gikk ut på å organisere seg som en prosjektorganisasjon med sikte på å foreta en strategisk gjennomgang av Ekornes A.S. I 1994, som i 1993, var det et prosjekt med strategiimplementering og omstilling med 5 utvalgte organisasjoner der deltakerne hadde som oppgave å analysere prosessen og effekten av betydelige endrings- og omstillingstiltak. Sentral i innleggene og aktivitetene knyttet til strategisk ledelse var professor ved NHH, Torger Reve.⁴²²

Ressurspersonene og temaene i vårsesjonen i 1994 var adm. dir. Svein Steen Thomassen under emnet "Perspektiv på ledelse", professor Berit Ås under emnet "Perspektiv på ledelse", adm. dir. Helle Kruse-Nielsen under emnet "Perspektiv på

⁴²⁰ Årsberetning 1994, s.13.

⁴²¹ Årsberetning 1994, s.13

⁴²² Årsberetning 1994, s.14.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

ledelse”, teatersjef Tom Remlov under emnet ”*Perspektiv på ledelse*”, professor Torger Reve med temaet ”*Strategisk ledelse*” og styreformann Gerhard Heiberg under emnet ”*Perspektiv på ledelse*”.⁴²³ Øktene og foredragene til staben hadde cirka den samme mengden som i tidligere vårsesjoner og hadde tema som blant annet ”*Viktige krav til lederen*”, ”*To grunnleggende kommunikasjonsferdigheter*” og ”*Makt og innflytelse*”.⁴²⁴

Et viktig tema i vårsesjonen var strategisk ledelse og deltakerne ble informert om dette i et brev i forkant av oppstarten. Staben ville at deltakerne skulle forberede seg til dette temaet ved ”... å danne deg et bilde av din organisasjons nå-situasjon på området. Spørsmålet som stilles er altså: «Hvor befinner min organisasjon seg når det gjelder å bruke Strategisk Ledelse som et aktivt planleggingsverktøy?».”⁴²⁵

Ressurspersonene og temaene i høstsesjonen i 1994 var R. G. Olsen under emnet ”*Perspektiv på ledelse og organisasjon*”, Matz Sandmann under emnet ”*Perspektiv på ledelse og organisasjon*”, Ivar Mysterud med temaet ”*Ledelse, økologi og samfunnsansvar*”, Egil Ullebø under emnet ”*Perspektiv på ledelse og organisasjon*” og domprost Per Frick Høydal med temaet ”*Konflikttema*”.⁴²⁶ Staben hadde også noen økter og foredrag i høstsesjonen og disse hadde blant annet tema som ”*Min ledelsesplattform*”, ”*Konflikt og konflikthåndtering*”, ”*Iverksetting av strategier og omstillingstiltak*” og ”*Helheten er mer enn delene, arbeidsteam og ledergrupper*”.⁴²⁷

I høstsesjonen hadde staben også et viktig emne som het ”*Iverksetting av omstillingstiltak*”. Hensikten med dette emnet var at ”5 bedrifter inviteres og de informerer om hva de har gjort av ulike omstillinger siste år/årene. Deltakerne våre undersøker så hvordan omstillingstiltaket er satt ut i livet, og hvilke resultater som er oppnådd.”⁴²⁸

⁴²³ Kursmaterieell 1994, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke vårsesjonen.

⁴²⁴ Ibid.

⁴²⁵ Brev av 16.mars 1994 av Atle Jordahl, programdirektør Solstrandprogrammet 1994.

⁴²⁶ Kursmaterieell 1994, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke høstsesjonen.

⁴²⁷ Ibid.

⁴²⁸ Kursmaterieell 1994, Solstrandprogrammet – Iverksetting av omstillingstiltak, Bergen 23.juni 1994.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Ressurspersonene og temaene i vintersesjonen i 1994 var Audun Sørbotten med temaet ”*Internasjonalisering og markedsorientering i 90-årene*”, viseadm. dir. Nils Drabløs med temaet ”*Ekornes A/S. Hva skjedde?*”, professor Per Lønning med temaet ”*Etikk*”, konserndirektør Bjarne Aamodt, adm. dir. Bjørn Flatgård og pers. dir. Berit Wenaas med temaet ”*Organisasjon i utvikling og endring*” og adm. dir. Agnar Gravdal med temaet ”*Total kvalitetsledelse*”.⁴²⁹ Staben hadde også noen økter og foredrag i vintersesjonen med tema som ”*Forandring og motstand mot forandring*”, ”*Karriere og Mitt personlige utviklingsprosjekt*” og ”*Tilbake til fremtiden. Videre utvikling i egen organisasjon*”.⁴³⁰

Staben hadde i brev til deltakerne skrevet ”... er hovedoverskriften for vintersesjonen «*Utvikling og forandring*».” I dette brevet nevnte staben også et viktig forarbeid deltakerne skulle gjøre før vintersesjonen skulle ta til, og dette var ”... å utforme et notat med overskriften «*Min Personlige Ledelsesplattform*». Dette arbeidet ble påbegynt i vårsesjonen og skal nå oppdateres i forhold til den refleksjon og bevisstgjøringsprosess dere har vært gjennom siste året.”⁴³¹ Et annet viktig utviklingstiltak for fremtiden som ble gitt oppmerksomhet i vintersesjonen var ”*Mitt personlige utviklingsprosjekt*”.⁴³²

Litteraturreferansene ved Solstrandprogrammet i 1994 var totalt 14 referanser. Det var seks nye litteraturreferanser som Guttorm Fløistad ”*Entrepreneurial Leadership*” (’94-’98), Harry Levinson ”*Why the Behemoths Fall*” (’94-’98), Henry Mintzberg ”*The Fall and Rise of Strategic Planning*” (’94-’98), Jeffrey Pfeffer og Gerald R. Salanzik ”*An External Perspective on Organizations*” (’94-’98), Kenneth Simonds ”*And here comes Mr. Strategist and his bag of tricks*” (’94-’98) og Peter B. Smith og Mark F. Peterson ”*An Overview of the Evolving Concept of Leadership*” (’94-’98). De andre litteraturreferansene hadde også vært med tidligere år og var Pauline Graham ”*Integrative Management - Creating Unity From Diversity*”, Kjell Grønhaug ”*Organisasjonskultur og omstilling*”, Manfred F.R. Kets de Vries ”*Leaders Who Self-Destruct: The Causes and Cures*”, Gareth Morgan ”*Organisasjoner i bevegelse. Hvordan utvikle lederkompetanse i en omskiftelig verden*”, Rosabeth Moss Kanter ”*Desperately Seeking Synergies: The Promise and Perils of Restructuring*”, Torger Reve ”*Organisasjonskultur og*

⁴²⁹ Kursmaterieell 1994, Timeplan 1.uke og 2.uke vintersesjonen.

⁴³⁰ Ibid.

⁴³¹ Brev av 9.desember 1994 fra Reidulv Dyrkorn, side 1.

⁴³² Brev av 9.desember 1994 fra Reidulv Dyrkorn, side 2.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

ledelse”, Torger Reve og Per Tronsmo ”*Strategiske snuoperasjoner*” og Torger Reve ”*Et konkurransedyktig Norge: Presentasjon av resultater*”.

1995

1995 var et bra år for AFF og Solstrandprogrammet befestet sin stilling som ”... *det fremste og mest omfattende tilbudet innen lederutvikling i Norge*” (Årsberetning 1995, s.9). I år var også stabsmedlemmer med fra USA og Sverige gjennom AFFs samarbeidspartnere Center for Creative Leadership (CCL) og Management i Lund (MiL), der Joan Tavares fra CCL deltok i vårsesjonen og Mikael Kreuz fra MiL deltok i hele Solstrandprogrammet. Disse to ga nyttige korrektiver og gav Solstrandprogrammet en god evaluering. Resten av staben var Per Einar Olsen, Arnfinn Saltnes, Henning Lampe-Olsen, Reidulv Dyrkorn og Atle Jordahl. I 1995 var det fiskefôrbedriften T. Skretting A/S som var gjenstand for en strategisk gjennomgang, og det var også et nytt og videreutviklet prosjektarbeid knyttet til strategiimplementering og omstilling der deltakerne analyserte prosessen og effekten av betydelige endrings- og omstillingstiltak i fem organisasjoner.⁴³³

Ressurspersonene og temaene i vårsesjonen i 1995 var direktør Per Ivar Åbyholm under emnet ”*Perspektiv på ledelse*”, Matz Sandmann under emnet ”*Perspektiv på ledelse*”, Dr. Joan Tavares med temaene ”*MBTT*” og ”*Lessons of Success*”, rektor Lucy Smith under emnet ”*Perspektiv på ledelse*”, professor Torger Reve med temaet ”*Strategisk ledelse*” og Gerhard Heiberg under emnet ”*Perspektiv på ledelse*”.⁴³⁴ Ressurspersonene og temaene i høstsesjonen i 1995 var konserndirektør Knut Francke under emnet ”*Perspektiv på ledelse og organisasjon*”, professor Tom Colbjørnsen med temaet ”*Organisasjon og ledelse*”, professor Stein Kuhnle med temaet ”*Velferdsstaten*”, adm. dir. Bjarne Borgersen under emnet ”*Perspektiv på ledelse og organisasjon*” og domprost Per Frich Høydal med temaet ”*Konflikttema*”.⁴³⁵ Ressurspersonene og temaene i vintersesjonen i 1995 var adm. dir. Erik G. Braathen, adm. dir. Asbjørn Birkeland og adm. dir. Bjarne Borgersen med temaet ”*Organisasjoner i omstilling og endring*”, Øystein Dahle med temaet ”*De globale miljøutfordringene*” og Inge Lønning med temaet ”*Etikk og ledelse*”.⁴³⁶

⁴³³ Årsberetning 1995, s.15.

⁴³⁴ Kursmateriell 1995, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke vårsesjonen.

⁴³⁵ Kursmateriell 1995, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke høstsesjonen.

⁴³⁶ Kursmateriell 1995, Timeplan 1.uke og 2.uke vintersesjonen.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Det var ingen nye litteraturreferanser med i 1995, kun litteraturreferanser fra tidligere år og det var totalt 14 litteraturreferanser med i 1995. Disse var Guttorm Fløistad "*Entrepreneurial Leadership*", Pauline Graham "*Integrative Management - Creating Unity From Diversity*", Kjell Grønhaug "*Organisasjonskultur og omstilling*", Manfred F.R. Kets de Vries "*Leaders Who Self-Destruct: The Causes and Cures*", Harry Levinson "*Why the Behemoths Fall*", Henry Mintzberg "*The Fall and Rise of Strategic Planning*", Gareth Morgan "*Organisasjoner i bevegelse. Hvordan utvikle lederkompetanse i en omskiftelig verden*", Rosabeth Moss Kanter "*Desperately Seeking Synergies: The Promise and Perils of Restructuring*", Jeffrey Pfeffer og Gerald R. Salanzik "*An External Perspective on Organizations*", Torger Reve og Per Tronsmo "*Strategiske snuoperasjoner*", Torger Reve "*Et konkurransedyktig Norge: Presentasjon av resultater*", Kenneth Simonds "*And here comes Mr. Strategist and his bag of tricks*", Peter B. Smith og Mark F. Peterson "*An Overview of the Evolving Concept of Leadership*" og Brian M. Stechen og Alan W. Davis "*Using the Open System Model*".

1996

I styrets beretning for 1996 er det skrevet at "*Historisk er AFF leverandør av et omfattende og prestisjefullt lederutviklingsprogram. (...) To tusen ledere har deltatt på programmet fra starten og fram til i dag.*"⁴³⁷ Solstrandprogrammet var fortsatt flaggskipet til AFF, mens det største arbeidsområdet som AFF hadde var bedriftsinterne utviklingsprosjekter som utgjorde ca. 60 % av virksomheten i AFF. AFFs administrerende direktør Per Inge Strand vektla noen svært viktige kjennetegn ved AFF og dets medarbeidere gjennom å si at "*Balansen mellom akademisk refleksjon og praktisk konsulentarbeid skal kjennetegne våre medarbeidere*" og "*AFF som organisasjon har vært og er skeptisk til bruk av tester og instrumenter for å kartlegge personlighet, væremåte og individets sterke og svake sider. Dette skyldes den tenkning og praksis som har utviklet seg gjennom Solstrandprogrammet og annen virksomhet gjennom mange tiår.*"⁴³⁸

Solstrandprogrammet for 1996 hadde 54 deltakere, blant disse var 6 kvinner. Deltakerne kom fra mange organisasjoner som hadde hatt deltakere tidligere, og det var også stor spredning i ulike bransjer og næringer som deltok. Privat og

⁴³⁷ Årsberetning 1996, s.4

⁴³⁸ Årsberetning 1996, s.9

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

offentlig sektor var fordelt på henholdsvis cirka 70 og 30 prosent og som har ligget fast en stund. Videre stod strategiarbeid sentralt på programmet, der man hadde samvirkebedriften PRIOR som case for en strategisk gjennomgang der man skulle lage en strategisk plan. Strategi var også viktig gjennom oppgaven der deltakerne skulle analysere prosessen og effekten av endrings- og omstillingstiltak i 5 store organisasjoner.⁴³⁹

Staben ved 1996-programmet var Atle Jordahl (programdirektør), Reidulv Dyrkorn, Egil Lundal, Henning Lampe-Olsen, Per Einar Olsen og Rune Rønning. Kompetanseutvikling som i mange år hadde vært et sentralt og viktig område i AFF fikk et forum i 1996, da AFF etablerte Kunnskapsforum. Kunnskapsforum var internt utviklingsdager for de ansatte der man gjennomgikk ulike temaer, som for eksempel "Lønnsomhetsforståelse/prosjektanalyse", "Ledelse og endringsprosesser" og "Psykodrama". Flere av staben deltok på kurs og seminarer i gestaltveiledning som var en sentral del av stabens kompetanse i bruk på Solstrandprogrammet i basisgruppene. Bl.a. avsluttet 2 av Solstrandprogrammets "faste" stab en 2-årig utdanning i gestaltveiledning hos psykolog Rigmor Dyrkorn. Andre stabsmedlemmet dro på studietur til bl.a. Center for Creative Leadership, University of Maryland og Harvard Business School.⁴⁴⁰

Ressurspersonene og temaene i vårsesjonen i 1996 var adm. dir. Fons Brusselmans og adm. dir. Ole-Eirik Lerøy under emnet "*Perspektiv på ledelse*", styreformann Gerhard Heiberg under emnet "*Perspektiv på ledelse*", adm. dir. Martin Furuseth under emnet "*Perspektiv på ledelse*", professor Torger Reve med temaet "*Strategisk ledelse*", dr. stip. Irmelin Drake med temaet "*Kvinner og ledelse. Aktuelle problemstillinger*" og politimester Ingelin Killengreen under emnet "*Perspektiv på ledelse*".⁴⁴¹ Ressurspersonene og temaene i høstsesjonen i 1996 var stipendiat Per Tronsmo og hoteleier Børrea Schau-Larsen med temaet "*Ledelse og omstilling*", adm. dir. Osmund Ueland under emnet "*Perspektiv på ledelse og organisasjon*", LO-formann Yngve Hågensen under emnet "*Perspektiv på ledelse og organisasjon*", adm. dir. Svein Steen Thomassen under emnet "*Perspektiv på ledelse og organisasjon*", professor Tom Colbjørnsen med temaet "*Organisasjon*".

⁴³⁹ Årsberetning 1996, s.15 og 16.

⁴⁴⁰ Årsberetning 1996, s.16 og 25.

⁴⁴¹ Kursmateriell 1996, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke vårsesjonen.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

og ledelse” og domprost Per Frich Høydal med temaet ”*Konflikt og vitalitet*”.⁴⁴² Ressurspersonene og temaene i vintersesjonen i 1996 var professor Jonathan Story med temaet ”*International Business Trends*”, professor Inge Lønning med temaet ”*Etikk og ledelse*” og adm. dir. Svein Lyngnes med temaet ”*Prior – tilbakemelding*”.⁴⁴³

Det var totalt 15 litteraturreferanser i Solstrandprogrammet i 1996 og det var to nye referanser som var Torger Reves to referanser ”*Konkurranssevne. Fra diamant til kjerne*” (kun i '96) og ”*Retningslinjer for anvendt strategisk analyse*” (kun i '96). De andre 13 litteraturreferansene hadde vært med tidligere år og disse var Guttorm Fløistad ”*Entrepreneurial Leadership*”, Pauline Graham ”*Integrative Management - Creating Unity From Diversity*”, Kjell Grønhaug ”*Organisasjonskultur og omstilling*”, Manfred F.R. Kets de Vries ”*Leaders Who Self-Destruct: The Causes and Cures*”, Harry Levinson ”*Why the Behemoths Fall*”, Henry Mintzberg ”*The Fall and Rise of Strategic Planning*”, Gareth Morgan ”*Organisasjoner i bevegelse. Hvordan utvikle lederkompetanse i en omskiftelig verden*”, Rosabeth Moss Kanter ”*Desperately Seeking Synergies: The Promise and Perils of Restructuring*”, Jeffrey Pfeffer og Gerald R. Salanzik ”*An External Perspective on Organizations*”, Torger Reve og Per Tronsmo ”*Strategiske snuoperasjoner*”, Kenneth Simonds ”*And here comes Mr. Strategist and his bag of tricks*”, Peter B. Smith og Mark F. Peterson ”*An Overview of the Evolving Concept of Leadership*” og Brian M. Stechen og Alan W. Davis ”*Using the Open System Model*”

1997

I forbindelse med overgang til en ny strategiperiode jobbet AFF i 1997 med et nytt dokument ”*AFF mot år 2002*”. Dette dokumentet dannet bredt et idegrunnlag for virksomheten overfor samfunnet, kundene og medarbeiderne og er både ambisiøst og omfattende. Overfor samfunnet ville man at AFF ... *skal være den mest kunnskapsrike institusjon i Norge innenfor ledelse og organisasjon. Vi skal arbeide for å heve kompetansenivået innen våre fagfelt. Vi vil dele våre kunnskaper med andre ved å delta i den offentlige debatten og i fora hvor ledelse og organisasjon står på dagsorden.*⁴⁴⁴ Overfor kundene hadde man også klare

⁴⁴² Kursmaterieell 1996, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke høstsesjonen.

⁴⁴³ Kursmaterieell 1996, Timeplan 1.uke og 2.uke vintersesjonen.

⁴⁴⁴ Årsberetning 1997, s.2.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

ambisjoner med hva AFF var og hva man tilbydde av kunnskap om organisasjon og ledelse og utviklingskunnskap. I beretningen fra styret var det interessant å merke seg at i 1997 hadde programmet deltaker nummer 2000.⁴⁴⁵ Fra styret ble også kompetanseutviklingen vektlagt sterkt, der man i den neste strategiperioden ville gå inn å forsterke og systematisere dette ytterligere. Styret vurderte også utsiktene fremover som veldig bra, da interessen og søkningen til Solstrandprogrammet var tilfredsstillende. Også et økt fokus på forskning og analyse ville bli vektlagt i de nærmeste årene med en omfattende lederundersøkelse som høyest prioritet.⁴⁴⁶ Solstrandprogrammet 1997 hadde den største deltakelsen av kvinner noensinne med 11 av 54 deltakere som utgjorde 20 prosent. Fordelingen mellom offentlig og privat sektor var som før på henholdsvis 30 og 70 prosent. I deltakernes tilbakemelding gjennom den skriftlige evalueringen fremgikk det tydelig at den viktigste læringsprosessen foregikk i de faste basisgruppene. Også i 1997 fikk deltakerne en stor case å jobbe med innen emnet strategiutvikling. Verkstedbedriften Leirvik Sveis ble gjennomgått og det ble foretatt en strategisk analyse av bedriften som munnet ut i en ny, strategisk plan med foreslåtte utviklingstiltak.⁴⁴⁷

Strategiimplementering og omstilling stod også sentralt i 1997 der deltakerne fikk i oppgave å analysere prosessen og effekten av endrings- og omstillingstiltak i 6 store organisasjoner. Nytt av året var en hel dag på NHH der deltakerne overvar bl.a. Lemkuhlforelesningen. Denne dagen ved NHH fikk god evaluering av deltakerne. Staben ved programmet i 1997 var Per Inge Strand, Per Einar Olsen, Arne Kjøde, Rune Rønning og Atle Jordahl. I 1997 pågikk det en fornyelsesprosess av Solstrandprogrammet under prosjektet "*Nye Solstrand*" der staben hadde gjennomført en stor og bred anlagt markedsundersøkelse for å kartlegge og identifisere behovet for program av Solstrands type. De endringene som ble nødvendige ble iverksatt i 1998-programmet.⁴⁴⁸

Ressurspersonene og temaene i vårsesjonen i 1997 var adm. dir. Martin Furueth under emnet "*Perspektiv på ledelse*", politimester Ingelin Killengreen under emnet "*Perspektiv på ledelse*", styreformann Gerhard Heiberg under emnet "*Perspektiv på ledelse*", professor Torger Reve med temaet "*Strategisk ledelse*" og

⁴⁴⁵ Årsberetning 1997, s.3.

⁴⁴⁶ Årsberetning 1997, s.4 og 5.

⁴⁴⁷ Årsberetning 1997, s.10 og 11.

⁴⁴⁸ Årsberetning 1997, s.12.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

sjefsredaktør Kåre Valebrokk under emnet "*Perspektiv på ledelse*".⁴⁴⁹ I vårsesjonen ble det i et foredrag fra staben fremlagt de faglige hovedtema for Solstrandprogrammet 1997 og disse var som følger:

- *Lederskap og lederskapsteorier*
- *Strategisk planlegging og implementering*
- *Organisasjonsteori, design og dynamikk*
- *Organisasjon og samfunn*
- *Etikk*
- *Den lærende organisasjon*⁴⁵⁰

Ressurspersonene og temaene i høstsesjonen i 1997 var direktør Tor Fuglevik under emnet "*Perspektiv på ledelse*", professor Tom Colbjørnsen med temaet "*Organisasjon og ledelse*", divisjonsdirektør Audun Sørbotten under emnet "*Perspektiv på ledelse*", direktør Fatma Jynge under emnet "*Perspektiv på ledelse*" og domprost Per Frick Høydal med temaet "*Konflikt og vitalitet*".⁴⁵¹ Staben hadde i høstsesjonen noen økter med tema som "*Iverksetting av omstillingstiltak*", "*Konflikt og konflikthåndtering*" og "*Ledelse og kjønn*".⁴⁵²

Litteraturreferansene i høstsesjonen var totalt åtte referanser og der var kun en ny referanse som var John P. Kotter "*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*" (kun i '97). De andre syv referansene var Kjell Grønhaug "*Organisasjonskultur og omstilling*", Harry Levinson "*Why the Behemoths Fall*", Rosabeth Moss Kanter "*Desperately Seeking Synergies: The Promise and Perils of Restructuring*", Henry Mintzberg "*The Fall and Rise of Strategic Planning*", Jeffrey Pfeffer og Gerald R. Salanzik "*An External Perspective on Organizations*", Torger Reve og Per Tronsmo "*Strategiske snuoperasjoner*" og Brian M. Stechen og Alan W. Davis "*Using the Open System Model*".⁴⁵³ Det var totalt 14 litteraturreferanser i Solstrandprogrammet i 1997 og de andre seks var Guttorm Fløistad "*Entrepreneurial Leadership*", Pauline Graham "*Integrative*

⁴⁴⁹ Kursmaterieell 1997, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke vårsesjonen.

⁴⁵⁰ Kursmaterieell 1997, Solstrandprogrammet 1997, Målsettinger, arbeidsmåter og metoder.

⁴⁵¹ Kursmaterieell 1997, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke høstsesjonen.

⁴⁵² Ibid.

⁴⁵³ Kursmaterieell 1997, Utvalgte artikler høstsesjonen.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Management - Creating Unity From Diversity", Gareth Morgan "Organisasjoner i bevegelse. Hvordan utvikle lederkompetanse i en omskiftelig verden", Torger Reve og Per Tronsmo "Strategiske snuoperasjoner", Manfred F.R. Kets de Vries "Leaders Who Self-Destruct: The Causes and Cures", Kenneth Simonds "And here comes Mr. Strategist and his bag of tricks" og Peter B. Smith og Mark F. Peterson "An Overview of the Evolving Concept of Leadership".

Ressurspersonene og temaene i vintersesjonen i 1997 var professor Inge Lønning med temaet "Etikk og ledelse", 1.amanuensis Frode Thuen med temaet "Samliv og ledelse", org. sjef Kjell Molvær med temaet "Leirvik Sveis – tilbakemelding" og LO-formann Yngve Hågensen under emnet "Perspektiv på ledelse".⁴⁵⁴

1998

I 1998 så et nytt lederutviklingsprogram dagens lys ved AFF; "Utviklingsperspektiv for ledere på toppen". Dette er et program som retter seg mot ledere som sitter i topledelse i sine organisasjoner. I årsberetningen for 1998 het da at der var "... viktig at AFF beholder og forbedrer sin ledende posisjon innenfor lederutvikling gjennom de tre åpne programmene på Solstrand, og at AFF skal preges av en kundedrevet utvikling av disse programmene."⁴⁵⁵

Ressurspersonene og temaene i vårsesjonen i 1998 var adm. dir. Osmund Ueland under emnet "Perspektiv på ledelse", Tor Øyvind Bårdsen og Lasse Lien med temaet "Strategisk ledelse: Det gode utgangspunkt", politimester Ingelin Killengreen under emnet "Perspektiv på ledelse" og forsker Tian Sørhaug under emnet "Perspektiv på ledelse".⁴⁵⁶ Staben hadde i forkant av vårsesjonen sendt ut et brev til alle deltakerne der de ba dem om to ting. Det ene var å utforme et Målsettingsnotat sammen med sin nærmeste overordnede og det andre var AFFs Lederprofil, som "... er et 360 graders lederevaluering sinstrument. Den er basert på spørreskjema med ca. 100 spørsmål som skal fylles ut av deltakeren selv, overordnet, en gruppe sideordnede og en gruppe underordnede."⁴⁵⁷

Ressurspersonene og temaene i høstsesjonen i 1998 var professor Tom Colbjørnsen "Strategi og organisasjon", professor Stephan Garelli med temaet

⁴⁵⁴ Kursmateriell 1997, Timeplan 1.uke og 2.uke vintersesjonen.

⁴⁵⁵ Årsberetning 1998, s.8.

⁴⁵⁶ Kursmateriell 1998, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke vårsesjonen.

⁴⁵⁷ Brev av 6.mars 1998 av Atle Jordahl, side 1.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

"Nye regler for konkurranse", Thomas Rinuli med temaet "Dirigenten som leder", Per Anders Nordengen med temaet "Om samliv, jobb og følelser", adm. dir. Stein Surlien, pers. dir. Marit Gunnerstad og pers. dir. Frank Blaker med temaet "Hvordan trekke til deg og holde på attraktive medarbeidere" og Øyvind Pålshaugen, personaldirektør Kåre Ytre Eide og hovedtillitsvalgt Roy Lund med temaet "Selvstyrte grupper".⁴⁵⁸ Ressurspersonene og temaene i vintersesjonen i 1998 var ansvarlig redaktør Kåre Valebrokk under emnet "Perspektiv på ledelse", konsernsjef Tom Ruud under emnet "Perspektiv på ledelse", professor Inge Lønning med temaet "Etikk og ledelse" og politimester Rolf B. Wegner under emnet "Perspektiv på ledelse".⁴⁵⁹

Det var totalt 13 litteraturreferanser i Solstrandprogrammet i 1998 og disse var Guttorm Fløistad "Entrepreneurial Leadership", Pauline Graham "Integrative Management - Creating Unity From Diversity", Kjell Grønhaug "Organisasjonskultur og omstilling", Manfred F.R. Kets de Vries "Leaders Who Self-Destruct: The Causes and Cures", Harry Levinson "Why the Behemoths Fall", Henry Mintzberg "The Fall and Rise of Strategic Planning", Gareth Morgan "Organisasjoner i bevegelse. Hvordan utvikle lederkompetanse i en omskiftelig verden", Rosabeth Moss Kanter "Desperately Seeking Synergies: The Promise and Perils of Restructuring", Jeffrey Pfeffer og Gerald R. Salanzik "An External Perspective on Organizations", Torger Reve og Per Tronsmo "Strategiske snuoperasjoner", Kenneth Simonds "And here comes Mr. Strategist and his bag of tricks", Peter B. Smith og Mark F. Peterson "An Overview of the Evolving Concept of Leadership" og M. Stechen og Alan W. Davis "Using the Open System Model".

⁴⁵⁸ Kursmaterieell 1998, Timeplan 1.uke, 2.uke og 3.uke høstsesjonen.

⁴⁵⁹ Kursmaterieell 1998, Timeplan 1.uke og 2.uke vintersesjonen.

3.6.1 Oppsummering av empiri 1990–1998

Antall oppgaver steg igjen i perioden 1990–1998 til 81 ulike oppgaver. Det totale antall treff ble på 187, mens det for litteraturreferansene ble totalt 128 ulike litteraturreferanser.

Tabell 6: Fordeling av oppgaver og litteraturreferanser 1990–1998.

Oppgaver	Prosent og antall	Prosent av N	Litteratur	Prosent og antall	Prosent av N
Gruppe 1	51,87 % (97)	12,00 %	Gruppe 1	37,50 % (48)	0,87 %
Gruppe 2	11,76 % (22)	2,72 %	Gruppe 2	12,50 % (16)	0,29 %
Gruppe 3	3,74 % (7)	0,87 %	Gruppe 3	9,38 % (12)	0,22 %
Gruppe 4	8,02 % (15)	1,86 %	Gruppe 4	0,78 % (1)	0,02 %
Gruppe 5	2,67 % (5)	0,62 %	Gruppe 5	0,00 % (0)	0,00 %
Gruppe 6	6,95 % (13)	1,61 %	Gruppe 6	15,63 % (20)	0,36 %
Gruppe 7	0,00 % (0)	0,00 %	Gruppe 7	1,56 % (2)	0,04 %
Gruppe 8	0,00 % (0)	0,00 %	Gruppe 8	0,00 % (0)	0,00 %
Gruppe 9	0,00 % (0)	0,00 %	Gruppe 9	11,72 % (15)	0,27 %
Gruppe 10	3,21 % (6)	0,74 %	Gruppe 10	4,69 % (6)	0,11 %
Gruppe 11	11,76 % (22)	2,72 %	Gruppe 11	6,25 % (8)	0,15 %
SUM	100,00 % (187)	23,14 %	SUM	100,00 % (128)	2,32 %
		N = 808			N = 5506

Oppgaver:

1. Gruppe 1 med 51,87 %
2. Gruppe 11 med 11,76 %
3. Gruppe 2 med 11,76 %
4. Gruppe 4 med 8,02 %
5. Gruppe 6 med 6,95 %

Litteraturreferanser:

- Gruppe 1 med 37,50 %
- Gruppe 6 med 15,63 %
- Gruppe 2 med 12,50 %
- Gruppe 9 med 11,72 %
- Gruppe 3 med 9,38 %

3.6.1.1 Oppgaver

Ledelsesoppgavene har en helt klart dominerende rolle i Solstrandprogrammet på over 50 % av oppgavene. De neste to gruppene har så vidt 10 % av oppgavene på 90-tallet, mens det er hele seks kategorier som er nesten eller helt borte fra Solstrandprogrammet. Dette viser helt klart at hovedfokuset på ledelsesrelaterte oppgaver er hovedgeskjeften til Solstrandprogrammet. Ledelsesoppgavene med flest treff på 90-tallet var oppgavene "*Perspektiv på ledelse*", "*Strategisk ledelse*" og "*Min ledelsesplattform*" som alle hadde ni treff (Ni treff er alle årene på 90-tallet). De neste ledelsesoppgavene med nest flest treff var "*Mitt ledelsesprosjekt*" (åtte treff), "*Lederprofil*" (åtte treff) og "*Karriere og Mitt personlige utviklingsprosjekt*" (syv treff). Andre oppgaver med mange treff var "*Bedrift i*

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

brennpunkt” i gruppe 11 (åtte treff) og ”*Konflikt og konfliktløsning*” i gruppe 4 (syv treff).

To av oppgavene fra gruppe 11 som var med mange år på 80-tallet, ”*Trim, kroppsopplevelse og helse*” og ”*Alkohol i lederens hverdag*” var kun med ett år på 90-tallet. Av de 22 treffene totalt i gruppe 11 stod oppgaven ”*Bedrift i brennpunkt*” for nesten halvparten (8), og det var kun få treff på de andre oppgavene som nevnt.

Opgavene i gruppe 2 hadde kun få treff og var hovedsakelig rettet mot utvikling og endring, som for eksempel oppgavene ”*Organisering for konkurranse*”, ”*Organisasjoner i omstilling og forandring*” og ”*Organisasjon i utvikling og endring*”. Oppgavene i gruppe 4 hadde ikke noe spesielt fokus, men hovedvekten av treffene var konfliktrelatert med oppgaver som ”*Konflikt og konfliktløsning*” og ”*Konflikttema*”. De andre gruppene hadde så få treff at jeg ikke ser de som relevante å nevne her.

3.6.1.2 Litteraturreferanser

Ledelseslitteraturen er helt klart den viktigste på 90-tallet og den har nesten 40 % av litteraturreferansene. Det var ingen litteraturreferanser som var med alle årene, men det var en som var med alle foruten ett år og det var Torger Reve og Per Tronsmo ”*Strategiske snuoperasjoner*” som tilhørte gruppe 6 (Prosesser og prosedyrer). Det var hele fem litteraturreferanser som var med seks ganger på 90-tallet og det var syv litteraturreferanser som var med fem ganger.

Ledelsesreferansene med flest treff var Pauline Graham ”*Integrative Management - Creating Unity From Diversity*” og Manfred F.R. Kets de Vries ”*Leaders Who Self-Destruct: The Causes and Cures*” med seks treff hver. De neste ledelsesreferansene med mange treff var Guttorm Fløistad ”*Entrepreneurial Leadership*”, Kenneth Simonds ”*And here comes Mr. Strategist and his bag of tricks*” og B. Peter Smith og Mark F. Peterson ”*An Overview of the Evolving Concept of Leadership*” med fem treff.

Gruppe 6 hadde overraskende mange treff (22) blant litteraturreferansene på 90-tallet, mens den på 80-tallet hadde kun fem treff på hele tiåret. Litteraturreferansene som trekker antallet opp er nok Reve og Tronsmos (8), Henry Mintzberg ”*The Fall and Rise of Strategic Planning*” (5) og Brian M. Stechen og Alan W. Davis ”*Using the Open System Model*” (5).

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Det er ingen av klassikerne fra tidligere tiår som er med blant litteraturreferansene på 90-tallet. Om noen av litteraturreferansene som var med på 90-tallet vil regnes som klassikere etter hvert er vanskelig å si, men man kan selvfølgelig ikke utelukke det.

Det er selvfølgelig kjente navn blant litteraturreferansene på 90-tallet som i tidligere tiår. Torger Reve er vel den mest kjente norske forfatteren som er blant litteraturreferansene, mens Pfeffer og Salanzik har skrevet verk tidligere som er klassikere innenfor organisasjonsteorien. Henry Mintzberg og Rosabeth Moss Kanter er også kjente personer innenfor organisasjons- og ledelsesfeltet, mens Harry Levinson er en kjent psykolog innenfor samme felt.

3.6.1.3 Oppsummering

90-tallet kjennetegnes først og fremst av en ytterligere spissing av Solstrandprogrammet mot ledelsesrelaterte oppgaver og temaer, samt litteraturreferanser. Et emne som er viktig på 90-tallet er det strategiske elementet for lederne. Oppgaven "*Strategisk ledelse*" hadde mange treff og man brukte professor Torger Reve, en nestor innen strategi og ledelse, til å ha ansvar for øktene om dette. Mange av de mest anbefalte litteraturreferansene omhandlet strategi.

Solstrandprogrammet har klart gjennom 80- og 90-tallet å gjøre koblingen mellom lederen og virksomheten denne kommer fra, til noe av det viktigste med programmet. En viktig del av programmet foregår faktisk i egen virksomhet med oppgaver i begge mellomperiodene som har tilknytning konkrete problemstillinger som skal løses av deltakerne. En reduksjon i antallet oppgaver og litteraturreferanser har gjort at Solstrandprogrammet fremstår i med et klarere budskap nå enn for 20 og 30 år siden, da man opererte med 2700 litteraturreferanser og nesten 200 ulike oppgaver. En gradvis spissing gjennom grundig evaluering og kompetanseheving har gjort til at spissing har lyktes.

90-tallets Solstrandprogram fremstår med et klart budskap med klare krav til deltakerne som er med. Man er helt bevisst i forhold til hva man lærer bort av kunnskap om ledelse og organisasjon og man har gjort valg underveis som ikke fremkommer i empirien. Det blir derfor viktig å se på dette videre.

Kapittel 4 Oppsummering og konklusjon

I dette kapitlet vil jeg presentere de funn jeg har gjort i min studie av Solstrandprogrammet i perioden 1953–1998 og oppsummere og gi noen konklusjoner i lys av studiens rammeverk. Empirien i Solstrandprogrammet er veldig omfattende med tanke på de to empiriske uttrykkene jeg valgte ut. Fra starten i 1953 og et godt stykke ut på 70-tallet var omfanget stort, men fra rundt midten av 70-tallet spisses fokus og både oppgaver og litteraturreferanser reduseres, og da spesielt litteraturreferansene.

Årsberetningene og referater fra årsmøter m.m. ga også veldig god informasjon om hvordan programmene hadde vært de ulike årene. Årsberetningene ble spesielt viktige som en kontroll på informasjonen som kursmateriellet ga vært år og som en vurdering av hva som var bra og hva som ikke var så bra fra år til år.

Utviklingen med litteraturreferansene har vært formidabel med tanke på hvordan antallet har endret seg, fra 2091 litteraturreferanser på 50-tallet, 2721 på 60-tallet, 349 på 70-tallet, 217 på 80-tallet og til slutt 128 litteraturreferanser på 90-tallet. Oppgavene har ikke hatt helt samme omfanget når det gjelder antallet, men kurven for vekst og fall har vært den samme som for litteraturreferansene. På 50-tallet var det 164 treff på de 54 ulike oppgavene, på 60-tallet var det 194 treff på de 80 ulike oppgavene, på 70-tallet var det 154 treff på de 147 ulike oppgavene, på 80-tallet var det 109 treff på de 56 ulike oppgavene, og til slutt var det 187 treff på de 81 ulike oppgavene.

Det sentrale videre nå er derfor å se på innholdet i Solstrandprogrammet, og da med et spesielt blikk på kunnskapen om organisasjon og ledelse. Videre jeg vil se på hva med Solstrandprogrammet som har holdt seg stabilt over tid og hva som har endret seg. Til slutt vil jeg prøve å forklare endringene i det faglige innholdet i Solstrandprogrammet. Som tidligere nevnt i innledningen av oppgaven er studiens tre spørsmål følgende:

- 1. Hvilken kunnskap om organisasjon og ledelse inneholdt Solstrandprogrammet i perioden 1953 – 1998?**

2. Hva har endret seg og hva har vært stabilt i Solstrandprogrammet i perioden 1953 – 1998?

3. Hva kan forklare endringer i det faglige innholdet i Solstrandprogrammet over tid?

Studiens tre spørsmål vil bli besvart i hvert sitt kapittel videre.

4.1 Kunnskap om organisasjon og ledelse 1953 – 1998

Kunnskapen om organisasjon og ledelse har helt klart endret seg i perioden 1953 – 1998; en periode på nesten 50 år. Solstrandprogrammet har presentert mye kunnskap om organisasjon og ledelse, og det har vært presentert varierende mengder kunnskap om disse to feltene.

I begynnelsen av Solstrandprogrammet får man et inntrykk av at man ser på lederen mer og mer som en generalist istedenfor en spesialist. En leder trenger ikke å kunne alt om produksjonen i bedriften, hvordan delene skrues sammen eller hvordan råstoffet tilvirkes. En del av oppgavene på 50-tallet handler jo allikevel om deler av virksomheten som ikke er ledelsesspesifikke, som for eksempel ”Økonomiske oppgaver”, ”Salgspolitik I og II” og ”Regnskapsanalyse”.

Mange oppgaver viser at kommunikasjon i virksomheten ble sett på som viktig for en leder, og dette viser at ledelse var på tur til å bli noe mer enn å gi ordre om hva som skulle gjøres og å kontrollere at dette ble gjort. Oppgaven ”*Kommunikasjon og kontaktforhold i bedriften*” viser helt klart viktigheten med dette. En leder kunne heller ikke rette fokus kun mot virksomhetsinterne problemstillinger, men også at virksomheten var en del av noe større. Oppgaver som hevet blikket utover virksomheten som ”*Publikumskontakt (Public Relations)*”, ”*Bedriftens forhold til næringsorganisasjonene*” og ”*Norsk næringsliv og europeisk økonomisk integrasjon*” viser at lederens oppgaver mot eksterne aktører også ble vektlagt.

Det ser ut som om man i starten av Solstrandprogrammet har lett litt etter hva man skulle bruke som rene ledelsesoppgaver. Å være leder var ikke så mye forbundet med administrasjon og ledelse, men mer forbundet med å kunne virksomheten man jobbet i; en mye mer produksjonsrettet måte å lede på. Samtidig ser man at Solstrandprogrammet klarte å lage en realistisk fremstilling av

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

de utfordringer og problemstillinger som deltakerne skulle løse, og Rolf Johan Hage (ansatt ved AFF 1952 – 58) sa følgende om akkurat dette:

”Jeg tror ikke vi hadde tanker om et nasjonalt særpreg på annen måte enn at kursinnholdet og arbeidsoppgavene skulle bygge på en norsk virkelighet, at deltakerne skulle drøfte aktuelle forhold i norske bedrifter.”⁴⁶⁰

Hage fremhevet også et annet viktig moment for de tidlige årene i Solstrandprogrammet, nemlig at

”Det var også et særtrekk at kurset ikke la størst vekt på spesifikke økonomiske og tekniske fagkunnskaper, men på slike kunnskaper, evner og ferdigheter som ville hjelpe dem i deres administrative og sosiale roller som bedriftsledere.”⁴⁶¹

Hva la Hage i begrepene ”administrative og sosiale roller” i starten på 50-tallet? Var det vi i dag kjenner som ledelse, eller er det andre fagdisipliner som ligger i disse begrepene? Hage mente følgende med disse begrepene:

”Det vil si evne til allsidig analyse og vurdering av mellommenneskelige og organisatoriske problemer, evne til å sette seg inn i andre menneskers tenkemåte og situasjon, evne til å vurdere konsekvenser av ulike handlingsalternativer og til å fremme løsninger og avgjørelser som kan bli akseptert av de interesserte parter.”⁴⁶²

Waler fremhever også disse elementene når han sier følgende:

”De skulle vokse fra spesialiseringen. Nå skulle de inn i en generaliseringsprosess. En generalist er spesialist i å koordinere spesialister.”⁴⁶³

Hages definisjon av en bedriftsleders administrative og sosiale roller er vel noe som vi helt klart kan kalle for viktige elementer i det å drive med ledelse, og er etter mitt syn et ganske moderne syn på hva ledelse innebærer. Ledelse i starten på Solstrandprogrammet ble derfor en del opplæring i problemstillinger som grenser opp mot lederen som rolle og person. Mange oppgaver lå derfor i landskapet rundt selve lederen, og ikke konkrete ledelsesoppgaver. Oppgavene ble derfor mer

⁴⁶⁰ Hage 1982, side 511.

⁴⁶¹ Ibid.

⁴⁶² Ibid.

⁴⁶³ Waaler 1982, side 507.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

konsentrert rundt de oppgaver en leder skulle løse. Waaler selv knyttet dette opp mot begrepet administrasjon som han hentet rett fra Henri Fayol, og Waaler sa følgende om dette:

”... og for meg betyr dette, som hos Fayol, å legge planer, å organisere, direkte gripe inn, og kontrollere og å koordinere. Du kommer ikke utenom disse elementene. (...) Dette er for meg administrasjon. Jeg finner ikke noen bedre forklaring enn Fayols på dette.”⁴⁶⁴

Dette forklarer veldig godt hvorfor bildet av oppgavene i starten av Solstrandprogrammet er slik de er, og at de faktiske ledelsesoppgavene ikke er så fremtredende. Begrepsbruken i oppgavene, som tidligere nevnt, har mange likhetstrekk med begreper fra Fayols definisjon av administrasjon. Fayol har jo også sine klassikere *”General and Industrial Management”* og *”The Elements of Administration”* med stort sett hele 50-tallet. Førstnevnte litteraturreferanse er med til og med ’66, med unntak av noen år.

Human Relations-inspirerte oppgaver er også inne i Solstrandprogrammet fra starten gjennom de personellrettede oppgavene. Personalforvaltningsoppgaver som for eksempel *”Personalorganisasjon”*, *”Kommunikasjon og kontaktforhold i bedriften”*. Dette bekreftes også av Rolf Jangård ved AFFs 15-års jubileum i 1967 hvor han i en artikkel i *Bedriftsøkonomen* sa at *”Kurset ble jo startet i en periode som kort kan kalles human relations-perioden. Man betraktet gjerne lederens viktigste oppgave som det å få til et relativt friksjonsfritt samarbeid mellom de forskjellige mennesker på arbeidsplassen.”⁴⁶⁵* Jeg synes at dette viser at man fra Solstrandprogrammets side ønsker å viderebringe den nye kunnskapen om forholdet mellom personellet og bedriften og hvordan man kan påvirke og kontrollere personellet i bedriftene. Som tidligere nevnt er det ikke så veldig mange litteraturreferanser som direkte kan kobles til Human Relations, men andre litteraturreferanser ligger i samme felt. Her vil jeg nevne den danske arbeidspsykolog og psykotekniker Poul Bahnsen med sin *”Arbejdspsykologi: Synspunkter og problemer”*. Psykologi hadde jo også Waaler studert på 30-tallet og fikk et stipend fra Den Norske Ingeniørforening for å studere psykoteknikk i utlandet. Waaler skrev blant annet en artikkel om psykoteknikk i NSB (Waaler

⁴⁶⁴ Waaler 1982, side 506.

⁴⁶⁵ Jangård 1976, side 12.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

1934). Og Knoff sier videre at Waaler ble en foregangsmann innen personalforvaltning (Knoff 1994).

Solstrandprogrammets mer ledelsesspesifikke oppgaver dreier seg i starten i all hovedsak om styring og kontrollaspektet ved ledelse. Som nevnt i empirikapitlet om 50-tallet har mange oppgaver akkurat disse aspektene som det helt sentrale. Ledelsesoppgavene utgjorde ikke mer enn i underkant av 8 % på hele 50-tallet, og dette viser at ledelsesfaget fortsatt ikke har helt revet seg løs fra andre tunge områder som ledere måtte sette fokus på, som for eksempel økonomi, produksjon osv. Personalmessige og organisatoriske problemstillinger var ennå "unge" disipliner for en leder. Av de rene ledelsesoppgavene som var med tidlig i Solstrandprogrammet var ikke bare styring og kontroll sentralt, men også delegering av myndighet. Det ser ut som man ønsker å vise at lederen ikke er personen som skal vite alt i virksomheten, og at man ville at deltakerne skulle betrakte ledelse som noe annet enn faget de var utdannet til.

Oppstarten av Solstrandprogrammet kjennetegnes derfor av en dualitet i innholdet, der man helt klart henter elementer fra den klassiske administrasjonsteori gjennom Henri Fayol og Human Relations. Starten kjennetegnes også ved at noen oppgaver helt klart fra elementer fra Scientific Management i oppgaver som "*Distribusjonens rasjonalisering*", spesialoppgaven "*Kontororganisasjon*" og "*Rasjonaliseringsproblemer i offentlig administrasjon*". Scientific Management-tankegangen er derfor i med i Solstrandprogrammet, selv om man kanskje skulle forvente at en Human Relations-mann som Waaler ville ha hovedfokus på andre tilnærminger. Men som Jørstad så treffende sier det:

"Rolf Waaler kjente det norske bedriftsmiljøet godt nok til å inst at et program bare med «mjuke konsept» ville være utilfredsstillende, ja direkte mislykket i 1950-årene."⁴⁶⁶

Det synes om at faren for å ikke lykkes medførte at innholdet i programmet helt klart var påvirket av de oppfatninger bedriftene hadde om organisasjon og ledelse, selv om Waaler helt klart hadde klare oppfatninger om hvordan ledelse skulle utøves. Dette medførte at Solstrandprogrammet fra starten av hadde innhold fra to "konkurrerende" oppfatninger om organisasjon og ledelse; Scientific Management og Human Relations. Da ble kanskje den klassiske administrasjonslæren til Fayol

⁴⁶⁶ Jørstad 1992.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

en "gylden middelvei" slik at innholdet ikke ble provoserende på bedriftslederne som deltok på 50-tallet.

I 1960 sluttet Rolf Waaler ved AFF og Rolf Jangård overtok dermed de oppgavene som Waaler hadde hatt ansvaret for på Solstrandprogrammet. Dette medførte etter hvert et skifte mot et sterkere preg fra psykologien. Jangård var psykolog av utdanning. Dette skiftet medførte at innholdet i programmet endret seg utover 60-tallet, og kanskje allerede da Jangård overtok som leder for Solstrandprogrammet i 1958, da Waaler ble prorektor ved NHH. Dermed forsvinner den "gyldne middelvei" ved den klassiske administrasjonslæren fra Waaler (Jørstad 1992). Dette støttes også av de funn som Sæter gjorde i sin studie av Solstrandprogrammet (Sæter 1999).

I 1959 evaluerte E. Wight Bakke fra Yale University programmet og han hadde med seg Svein M. Kile som assistent. Evalueringen resulterte i boken "A Norwegian Contribution to Management Development" og Wight Bakke så på programmet som en kombinasjon av metoder som hadde slått heldig og skapt "... one of the few outstanding examples of executive programs in the world."⁴⁶⁷ Dette ga Waaler og staben en bekreftelse på at de var på rett vei og at de hadde funnet en god kombinasjon av metoder og innhold (Jørstad 1992).

Kunnskapen om organisasjon og ledelse fremover på 60-tallet beholder sin dualitet der man henter kunnskap fra flere retninger, samtidig som det fortsatt er oppgaver som ikke er spesifikt ledelsesrettede. De første årene på 60-tallet preges av mange av de samme problemstillingene og emnene som tidligere år på 50-tallet. Oppgaver som ligger på siden av ledelsesrollen er for eksempel "Økonomifunksjonen i bedriften" og "Markedsføring", selv om spesielt oppgaven om markedsføring er med ni av ti år på 60-tallet.

Mange av de samme oppgavene er med i starten av 60-tallet som hadde vært med på 50-tallet, og det var ingen store innholdsmessige endringer på disse i denne perioden. 50-tallet og det tidlige 60-tallet dreide seg først og fremst om "... ferdighetsmessige sider ved det å lede en virksomhet eller en offentlig institusjon."⁴⁶⁸ Dette gikk like mye på det pedagogiske opplegget som på selve innholdet i de utfordringer og problemstillinger deltakerne stod overfor på Solstrandprogrammet. Denne utviklingen fra et psykologisk-administrativt kurs til

⁴⁶⁷ Wight Bakke 1958, side 9.

⁴⁶⁸ Strand 1982, side 513.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

en "... *anledning til personlig utvikling, utvidet forståelse, revurdering av egne synspunkter og metoder, og fornyelse av kunnskap og innsikt.*"⁴⁶⁹ Denne utviklingen som skjer i løpet av 60-tallet setter først sitt preg på den pedagogiske strukturen i programmet, og etter hvert videre i innholdet. Som Strand sier det: "*Og langsomt fikk denne måten å lære å utvikle seg på en åpen og faglig begrunnet status ved at moderne sosialpsykologi ble trukket eksplisitt inn i aktivitetene.*"⁴⁷⁰ Jangård fremhever viktigheten av programmets filosofi til hva en leder må lære som gikk på "... *at det ikke er det viktigste å øke den faglige innsikt innenfor det felt en deltaker allerede representerer. Det å øke innsikten i beslutningsprosessene, og de menneskelige og organisatoriske faktorer som spiller inn, blir viktigere. Dette vil si at bl.a. selvinnsikt blir en vesentlig ting.*"⁴⁷¹

Utover 60-tallet blir oppgavene og ikke minst litteraturreferansene preget av Jangårds tanker om ledelse. Jangård oppholdt seg i USA i 1961 og etter hvert kom ny amerikansk ledelseslitteratur inn blant litteraturreferansene som kritikk mot de etablerte formene for organisasjon og ledelse. For Jangård blir det sentrale at tempoet stadig ble hurtigere og det var et behov for "*management of change*" (Jørstad 1992). De kritiske litteraturreferansene var blant annet Leavitt og Whistler "*Management in the 1980's*" og Douglas McGregor "*New Concepts of Management*". Begge disse litteraturreferansene hadde fem treff på 60-tallet.

En person som 60-tallet bringer med seg er Einar Thorsrud, som kommer inn i Solstrandprogrammet fra midten av 60-tallet både som ressursperson (1965) og som litteraturreferanse (fra 1964). Thorsrud hadde tidligere vært assistent for Rolf Waaler på et forskningsprosjekt som skulle studere hvilke arbeidsfunksjoner krigsinvalidere kunne utføre (Jørstad 1992). Thorsruds litteraturreferanser blir i Solstrandprogrammet helt frem til 1980 og han har hele 11 litteraturreferanser med i Solstrandprogrammet. Jeg vil derfor betegne han som den viktigste enkeltpersonen i innholdet i Solstrandprogrammet i denne perioden, også fordi flere av hans kolleger fra Arbeidsforskningsinstituttet og meningsfeller kommer inn i Solstrandprogrammet i samme periode.

Et tema som ble viktig i den norske samfunnsdebatten kom inn på programmet på 60-tallet, både blant oppgavene og litteraturreferansene: det industrielle

⁴⁶⁹ Jangård 1967, side 11.

⁴⁷⁰ Strand 1982, side 513.

⁴⁷¹ Jangård 1967, side 12.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

demokrati. Også andre samfunnstemaer som skulle bli viktige senere kom inn i programmet i form av oppgaver med titler som "*Næringsliv og kultur (Næringsliv og åndsliv)*" og "*Målsetting, etikk og sosialt ansvar*". Dette var temaer som gjorde at deltakerne måtte betrakte virksomhetene i et mye bredere perspektiv enn man hadde gjort tidligere. Programmet ble på 60-tallet mer utadvendt enn det hadde vært tidligere, hvor man hadde vært mer konsentrert mot de interne utfordringer en leder har, jfr. Waalers syn på ledelse fra Fayol. Den omfattende, og kanskje radikale, endringsprosessen som skjer i løpet av 60-tallet får sin endelige kulminasjon i 1971 når man gjør en stor endring og skifter ham fra Kurs i Administrasjon til Program for Lederutvikling. Strand bekrefter at denne kulminasjonen var et resultat av en årelang prosess som hadde beveget seg mot "*... en mer atferdsvitenskapelig preget metodikk.*"⁴⁷²

Litteraturreferansene som frem til 1966 hadde vært mange og omfanget mange tema ble i 1967 kun til et antall som var radikalt mindre enn tidligere. Fra 352 forskjellige litteraturreferanser i 1966 til kun 35 litteraturreferanser i 1967, mener jeg også er helt klart signal på at programmet hadde skiftet kurs med tanke på hva man betraktet som viktig. Det er også derfor mitt inntrykk at man i denne perioden går fra å være opptatt av **lederoppgavene** til å bli mer orientert mot **lederrollen og lederpersonen**.

Omleggingen fra Kurs i Administrasjon til Program for Lederutvikling 1971 er omtalt tidligere, så jeg skal ikke si så mye om denne nå. Den omleggingen som kom i 1971 var en årelang utvikling som ble utløst i omleggingen. Omleggingen og omstruktureringen medførte at programmet ble mindre strukturert og deltakerne fikk en mye større innflytelse på innholdet i programmet. PLU-71 ble også en kollisjon mellom staben ved PLU og deltakerne som etter rapporten etter programmet å dømme, hadde helt forskjellig politisk ståsted. Noen av deltakerne i 1971 hadde også reagert på langt hår, skjegg og kordfløyel. I 1971 fikk også deltakerne møte noe nytt, nemlig sensitivitetstrening, som for mange ble en særs negativ opplevelse. Dette ble også et rykte som Program for Lederutvikling fikk slite med utover 70-tallet og som man skulle få erfare i deltakerantallet som sank fra 1973 og utover.

Hva ble det da av ledelseskunnskapen i dette psykologisk-pedagogiske "*eksperimentet*" som staben gjennomførte? Som nevnt tidligere ble lederrollen og

⁴⁷² Strand 1982, side 513.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

lederpersonen viktigere i innholdet, og dette vises helt klart i oppgaver som "*Lederen og familiesituasjonen*", "*Endring i syn på lederskap, lederrolle og ledelsesfunksjoner*", "*Læring og personlig utvikling*" og "*Mennesket i lederrollen*". Dette viser helt klart hvilken retning programmet tok på 70-tallet, samtidig som man i løpet av 70-tallet skiftet ut mange av oppgavene fra år til år. Mangelen på litteraturreferanser i perioden '70-'72 gjør at det var vanskelig å se hvilken litteratur som ble brukt i denne fasen av Program for Lederutvikling. Men fra '73 er det også mulig å se hvilken litteratur som kom inn i programmet på 70-tallet, og nå er det de mer "*myke*" samfunnsvitenskapene, som pedagogikk, psykologi og sosiologi, som har hoveddelen av litteraturreferansene. Her finner vi blant annet den danske arbeidssosiologen Tore Jacob Heglands og den amerikanske psykologen Jack R. Gibb. Gibb jobbet blant annet ved National Training Laboratories (NTL) i Maine, USA, med T-grupper. Blant litteraturen finner vi også den amerikanske psykologen Rollo May og den amerikanske sosialpsykologen Abraham Zaleznik.

Allerede i 1973 begynner det på nytt å skje noe med Program for Lederutvikling, da man prøvde å knytte bedriftene tettere til programmet enn man hadde gjort tidligere. Dette kommer klart frem i brosjyren for 1973. Videre ble det i programbrosjyren for 1974 knyttet nærmere bånd til virksomheten ved å bringe inn organisasjonsteorien og organisasjonsutvikling. Til disse temaene passer jo også litteraturreferanser som Bjørn Gustavsen og Lennart Rohlin som ble brukt mye på 70-tallet. Utover 70-tallet forsvinner ikke sensitivitetstreningen, men den får en ikke like dominerende rolle som tidlig på 70-tallet.

Opgavene på 70-tallet er nå mer tematiske og ikke fullt så undervisningsdominerte som tidligere. PLU ble også en dreining fra mer undervisnings- og oppgavebasert lederutvikling til en mer utviklings- og prosessbasert lederutvikling. Dette gjorde at oppgavene ikke var like klart formulert på forhånd, og deltakerne hadde jo også en del påvirkning på de tema som skulle taes opp i høstsesjonen. Man kan si litt spissformulert at "*veien til målet ble viktigere enn målet*" som man finner igjen i en oppgave som "*Perspektiver på læring*". Samtidig ser vi klart at deltakerne hadde solid påvirkning på innholdet da PLU i høstsesjonene får oppgaver som "*Maktutredningen – statusrapport*" og "*Bedriftsorganisasjon i utvikling - eksemplet Volvo*". En frykt for konkurransen fra andre lederutviklingsprogrammer

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

førte helt klart til et fokus på virksomhetene, deres utfordringer og rammebetingelser.

På slutten av 70-tallet begynner også PLU å merke at bedriftene i Norge hadde en stadig tøffere virkelighet å forholde seg til med blant annet offentlige innstrammingsiltak og en stadig økende konkurranse. Dette preger alle deler av PLU som blant annet ressurspersonene som blir brukt for å bidra til å stimulere deltakernes avklaringsprosess. Ressurspersonene var da også ledere i store og kjente bedrifter og offentlige etater som ble brukt under emnet ”*Perspektiv på ledelse*”. Temaene ved utgangen av 70-tallet bar fortsatt preg av en tydelig dualisme mellom det nærmest personlige med blikket mot læringsprosesser, etikk og egenutvikling, og det utoverskuende mot rammebetingelser for næringslivet, økologi og samfunnsutvikling.

På 70-tallet kom også organisasjonsutvikling som tema inn i PLU og AFF startet også opp et eget OU-prosjekt som preget hele AFF, også Solstrandprogrammet. Dette medførte en sterkere binding mellom lederutviklingen i Solstrandprogrammet og den organisasjonsutvikling som kunne foregå i bedriftene til deltakerne. Kunnskapsbasen for organisasjonsutviklingen var hovedsakelig hentet fra Douglas McGregor og Edgar H. Schein, og dette medførte også til en økning av eksterne oppdrag innen organisasjonsutvikling for AFF (Jørstad 2002).

80-tallet er først og fremst preget av et produktifisering av lederutviklingen mot et marked av bedrifter og etater som skal sende sine ledere og kommende ledere på PLU og etter hvert Solstrandprogrammet. Strand sier selv dette om produktet:

”Vi må spesifisere produktet langs tre dimensjoner. For det første er kunnskap et produkt, kunnskap da i en ren akademisk forstand. (...) For det andre er konkret forandring i organisasjoner et produkt som vi forsøker å levere. (...) For det tredje har vi et produkt som er vanskeligere å spesifisere og vanskeligere å selge. Det er utviklingsmuligheter, læringsmiljø. Dette er kanskje vårt hovedprodukt når alt kommer til alt, det er det vi prøver å lage på Solstrand.”⁴⁷³

I 1981 kom Torodd Strand inn som direktør ved AFF og kom til å prege den utvikling Solstrandprogrammet fikk på 80-tallet, og han gjorde allerede en svært interessant observasjon at PLU ikke var i takt med behovet i næringslivet. Strand tydeliggjorde også en rekke temaer som AFF som ble sentrale utover 80-tallet, som

⁴⁷³ Strand 1982, side 514.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

bedriftskultur, resultatorientering og personalarbeidets integrering mot bedriftens mål.

Ledelse ble derfor et mye mer sentralt tema i PLU og Solstrandprogrammet enn det hadde vært tidligere, og det ble fokusert på en del psykologiske utfordringer ved det å være leder og utfordringene rundt lederrollen. Ute av Solstrandprogrammet er Thorsrud og medbestemmelsesdimensjonen innenfor organisasjon og ledelse. Thorsrud har som tidligere nevnt kun to litteraturtreff på 80-tallet.

I 1984 skifter AFF navn på flaggskipet sitt og programmet får sitt nåværende navn Solstrandprogrammet. Endringen fra Program for Lederutvikling til Solstrandprogrammet var ikke like omfattende som ved forrige endring i 1971, men allikevel hadde man et behov for å skifte ham. Omstillingen var viktig for å signalisere til markedet at man fortsatt var en attraktiv arena for utvikling av ledere. 1986 kommer også strategisk ledelse inn i Solstrandprogrammet, og dette som et resultat av markedsrettingen man gjorde tidligere (Jordahl og Rønning 1996). Strategisk ledelse ble også koblet mot et nytt middel i utviklingen, "*Bedrift i brennpunkt*", som kom inn i Solstrandprogrammet i 1987. Dette var en konkret oppgave som deltakerne jobbet med som en konsulentorganisasjon, og bistod da en bedrift eller etat med en strategisk gjennomgang. Dette var også et sentralt område utover 90-tallet.

Ledelse i Program for Lederutvikling og Solstrandprogrammet mener jeg først og fremst preges av en psykologisk tilnærming til lederen, samtidig som man klarer å beholde koblingen mellom lederpersonen og lederen i organisasjonen og samfunnet. Denne koblingen blir den stadige dualiteten som gjenfinnes i Solstrandprogrammet; en innadvendt personlig utviklingsprosess og en utadvendt ledelsesrolle i organisasjonen. Noen tema kommer og går som for eksempel bedriftskultur som er med fra midten av 80-tallet og ut, men er borte fra Solstrandprogrammet på 90-tallet.

90-tallet blir på mange måter en sementering av den posisjon som Solstrandprogrammet har i markedet, og en bekreftelse på de strategiske valgene man tok på 80-tallet. Markedsrettingen for å fange opp behovene til kundene (det er jo de bedriftene er) og en tett og konstruktiv kobling mellom leder og organisasjon gjorde at man på 90-tallet kunne rette et sterkere fokus mot lederen som individ. Dette individperspektivet gjenfinnes i oppgaver som "*Mitt*

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

ledelsesprosjekt", "*Min ledelsesplattform*", "*Lederprofil*" og "*Karriere og Mitt personlige utviklingsprosjekt*", men som alltid finner man oppgaver som tvinger lederen til å heve blikket fra egen situasjon mot problemstillinger som "*Konflikt og konfliktløsning*", "*Helheten er mer enn delene, arbeidsteam og ledergrupper*", "*Etikk og ledelse*" og "*Velferdsstaten*". Rønning omtaler jo også perioden 1990 – 1998 som Individfasen (Rønning 2002). Kunnskapsformidlingen omkring ledelse og organisasjon kommer derfor mer i bakgrunnen enn tidligere, selv om man finner oppgaver som "*Total kvalitetsledelse*" som er et ledelseskonsept typisk for 90-tallet. Litteraturreferansene blir også færre på 90-tallet enn det hadde vært tidligere og antallet holder seg mellom 13 og 17 referanser (se også Vedlegg 16). Solstrandprogrammet har helt klart blitt spisset mye mer etter omleggingen i 1984 og fremover.

Svaret på studiens første spørsmål mener jeg kan oppsummeres i noen kjennetegn ved de ulike periodene som programmet har. **Kurs i Administrasjon** kjennetegnes først og fremst ved hovedfokus på lederoppgaver gjennom Fayols administrasjonslære, men også med en passelig dose med rasjonaliseringsteknikker og Human Relations-inspirerte oppgaver rettet mot personalarbeidet. Videre utover 60-tallet får man en stadig sterkere eksperimentering med metoder og man får inn kritiske synspunkter på de etablerte organisasjons- og ledelsesformene. Denne fasen får som nevnt en kulminasjon i omlegging fra Kurs i Administrasjon til **Program for Lederutvikling** som kommer i 1971. Denne omleggingen medførte at man skapte en distanse, både innholds- og metodemessig, til de man faktisk drev lederutvikling for, nemlig bedriftene i Norge. Ganske raskt etter pendlet man mer tilbake mot bedriftenes behov, men man beholdt overraskende mye av både metoder og tankegods fra "eksperimentet" i 1971. Denne tilnærmingen til bedriftenes behov og deres utfordringer medførte at mange oppgaver kom og gikk på 70-tallet, og man fikk til slutt en ny utvikling som ledet opp til omleggingen til **Solstrandprogrammet** i 1984. Kunnskapen om organisasjon og ledelse i Solstrandprogrammet ligger fortsatt i dualiteten mellom psykologisk-pedagogiske ledelsespersonen og endrings- og fornyelsesprosessene som foregår i bedriftene og i samfunnet forøvrig. Videre utover 80-tallet og inn i 90-tallet får Solstrandprogrammet mer og mer en klarere individrettet profil som går noe på bekostning av kunnskapene og utfordringene i møtet mellom leder og

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

organisasjon. Total kvalitetsledelse og strategisk ledelse er to tema som er to klare 90-talls konsepter som kommer inn i Solstrandprogrammet i denne perioden.

4.2 Stabilitet og endring 1953 – 1998

Studiens andre spørsmål er å se på hva ved Solstrandprogrammet som har vært stabilt og hva som har endret seg i innholdet siden starten 1953. Jeg vil først se på de stabile trekkene ved Solstrandprogrammet, for se å se på det ved Solstrandprogrammet som endrer seg. Jeg har valgt å gjøre det på denne måten fordi det er lettere å få øye på og fremstille trekk som er **stabile**, enn de trekkene som endrer seg. Et annet moment for valget av rekkefølge for fremstillingen er, det er når man ser strukturen, det stabile, det faste, at man også vil kunne identifisere det flytende og det kortvarige. Jeg vil ikke bruke begrepet ustabil fordi dette begrepet ikke dekker det jeg er ute etter å beskrive. Jeg vil derfor benytte begrepet **kortvarige** som jeg mener bedre dekker det jeg er ute å beskrive i dette kapitlet.

Hva legger jeg da i begrepet stabile trekk? Det sier seg selv at et stabilt trekk er noe med en viss grad av varighet. Men hva er da varighet? 3 år, 5 år eller 10 år? Det er klart at i det tidsperspektivet jeg har sett på i denne oppgaven må se etter trekk som har en lengre varighet enn 5 år, ellers vil mange trekk og sider ved Solstrandprogrammet være stabilt.

Det er klart at noen trekk vil ligge i mellomrommet mellom det å være stabile og det å være kortvarige, men jeg vil i den videre fremstillingen ikke si så mye om disse. Jeg vil først og fremst konsentrere meg om det mest stabile og det mest kortvarige.

Det er noen sider ved Solstrandprogrammet som jeg ikke har trukket med i empirikapitlet, og som jeg nå kan trekke frem. Dette gjør det lettere og mer forståelig å kunne forklare trekk ved Solstrandprogrammet som endrer seg og trekk som er stabile. Disse vil jeg se på i kapittel 4.2.1.2.

4.2.1 Stabile trekk ved Solstrandprogrammet 1953 – 1998

Gjennom 46 år med lederutvikling innenfor rammen av noen ukers opphold på et hotell utenfor Bergen, har man uten tvil klart å skape noe som har en betydning i det feltet AFF og Solstrandprogrammet har overlevd i. Gjennom min studie har jeg klart å identifisere noen elementer ved Solstrandprogrammet som jeg mener er stabile over tid, og som blir en del av kjernen, eller det genuine, fra Kurs i Administrasjon, via Program for Lederutvikling og til Solstrandprogrammet.

4.2.1.1 Innholdsmessig stabilitet

Det første trekket ved programmet som var stabilt var at **ingen i hele perioden har fremhevet en rett måte, metode eller form for organisasjon og ledelse**. Fraværet av å hevde en bestemt organisasjons- og ledelsesform er en bærebjelke i hele perioden, og dette mener jeg er nok en del av hovedforklaringen til Solstrandprogrammet suksess i over 50 år. Det er klart at man har presentert måter, metoder, modeller og teorier for organisering og ledelse opp gjennom årene, men dette har vært gjort som en naturlig del av en utvikling i programmet og med en faglig, profesjonell og kritisk distanse. Modeller og teorier har ikke vært presentert som løsningen på alle verdens organisasjons- og ledelsesproblemer.

Det mest stabile trekket ved innholdet, og som er med fra starten av, er det **Human Relations**-inspirerte synet på organisasjon og ledelse. Dette synet kjennes lett igjen i mange av oppgavene der det blant annet snakkes om deltakelse og gjensidig kommunikasjon. Det Human Relations-inspirerte synet på organisasjon og ledelse får sin videreføring gjennom organisasjonspsykologien som kommer sterkere med utover 60-tallet med Maslow og Argyris. Rolf Waaler står helt klart frem som representanten for dette tankegodset som var lite utbredt i det norske næringslivet på denne tiden, og Rolf Jangård blir stående som den som viderefører denne tankegangen over i organisasjonspsykologien og organisasjonsutviklingen. Dette trekker strekker seg helt fra starten i 1953 og er nok med den dag i dag, selv om den er ikke fullt så lett gjenkjennelig som tidligere.

Et stabilt trekk ved innholdet i Solstrandprogrammet er hva man betrakter som lederoppgaver. Fra starten i 1953 er det helt klart at **Fayols prinsipper for organisering og ledelse** er styrende på de oppgaver som ligger i Kurs i Administrasjon. Selv om de rene ledelsesoppgavene ikke er mange ser man av de andre oppgavene at Fayols tanker om lederoppgaver ligger der. Kurs i Administrasjon preges av orienteringen mot lederoppgavene i lang tid, neste helt frem til omleggingen til Program for Lederutvikling. Fayols tanker er med fra starten i 1953 og frem til rundt midten av 60-tallet.

Et annet stabilt trekk ved innholdet i Solstrandprogrammet er hvordan man ser på **medbestemmelse**, og her tenker jeg først og fremst på den Einar Thorsrud som spydspiss gjennom Arbeidsforskningsinstituttet og Samarbeidsprosjektet mellom LO og NAF. Medbestemmelse og industrielt demokrati kommer inn tidlig

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

sammenlignet med den samfunnsdebatt om temaet og er med fra tidlig på 60-tallet til midten av 70-tallet.

Et annet stabilt trekk ved innholdet i Solstrandprogrammet er **lederrolle**. Lederrolle kommer inn på Kurs i Administrasjon på slutten av 60-tallet med organisasjonspsykologien. Man bruker ikke begrepet lederrolle før man kommer over i Program for Lederutvikling der dette begrepet brukes mye og da hentet fra psykologisk og sosiologisk teori. Lederrolle blir mye i oppgavene i mellomperiodene mellom sesjonene. Vilhelm Aubert brukes blant annet som ressursperson på rollebegrepet. Bruken av lederrolle henger helt klart sammen med andre stabile trekk som Human Relations og medbestemmelse. Lederrolle er noe som blir av varig element i programmet og er fortsatt et aktuelt tema.⁴⁷⁴

Et siste stabilt trekk, som jeg vil nevne, ved innholdet i Solstrandprogrammet er **strategisk ledelse** som kommer med fra midten av 80-tallet og er med til studiens slutt i 1998. Dette introduseres som et resultat av en etterspørsel fra markedet og man får også inn solid kunnskap på dette området gjennom kompetanseutviklingstiltak og gjennom å bruke Torger Reve til å ha ansvaret for dette temaet i programmet. En tidlig forløper til strategisk ledelse, *langtidsplanlegging (LTP)*, er innom i 1976 og 1977.

4.2.1.2 Andre stabile trekk

En rekke andre elementer enn de rent innholdsmessige er stabile over tid i programmet og jeg vil her trekke frem de mest sentrale.

Det første elementet jeg så som har vært stabilt, også i hele perioden, er **programmets formelle organisatoriske struktur**. Med formell organisatorisk struktur mener jeg de rammene som undervisningen og arbeidet i programmet, eller om du vil, lederutviklingen, foregår under. I Solstrandprogrammet har dette vært **basisgruppen** og et gitt antall sesjoner (2 eller 3). Basisgruppen, som allerede i 1953 fremheves som den sentrale læringsarenaen, har hele tiden vært der som en hjørnestein for hvordan Solstrandprogrammet har utviklet seg. Basisgruppen har både vært en arena for erfaringsutveksling, faglige diskusjoner og personlig utvikling, men basisgruppen var også et virkemiddel som Waaler valgte å bruke som en katalysator for å skape den utvikling han mente måtte til for at voksne mennesker skulle lære.

⁴⁷⁴ <http://www.aff.no/aff/lnnyhet.nsf/wPrId/C24E76F3E122779BC125707E0044A260!OpenDocument>

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Basisgruppen ”*hentet*” Waaler fra lederutviklingskurset ved Henley, der den ble omtalt som ”*studiegruppemetoden*” eller ”*diskusjons-gruppemetoden*”.⁴⁷⁵ Martens fremhevet studiegruppen uti fra de diskusjoner som gruppen hadde var svært fruktbare og det var «... *derfor i studiegruppene den vesentlige kunnskapsserverelsen skjer.*»⁴⁷⁶

Et trekk som er periodevis stabilt er **utdannelsesbakgrunnen** for staben ved AFF og den forteller noe om hvor man har sitt faglige ståsted og hvor man henter sine forklaringsmodeller og – metoder fra. Jørstad gjorde ved AFFs 40-års jubileum en oversikt over akkurat dette.

Tabell 7: Utdannelsesbakgrunn stab og gruppeledere ved AFF

	1953 – 60	1960 – 70	1970 – 80	1980 – 90
Siviløkonom	9	9	1	2
Siviløkonom i adm. funksjoner			2	2
Sivilingeniør	3	3	3	4
Cand. mag.	1	1	6	
Cand. ocean	1			
Cand. psychol.	2	3	7	9
Mag. art. statsvit. og Cand. polit.	1		4	5
Cand. paed.			1	2
Annet, ikke oppgitt	6	8	3	1

(Jørstad 1992, side 36)

Psykologenes stilling ved AFF er ytterligere styrket etter opptellingen av Jørstad i 1992. Tidlig i KiA er siviløkonomenes stilling sterk, men ikke sivilingeniørene som Waaler selv var. Sivilingeniørene er med hele tiden frem til psykologene overtar Solstrandprogrammet helt.

Rønning nevner at psykologene fikk en sterkere stilling i Solstrandprogrammet fra midten av 80-tallet, når blant annet gestaltterapi innføres som et av verktøyene i programmet (Rønning 2002). Dette forsterkes ytterligere i det Rønning kaller individfasen fra 1990 – 1998 der man ville ha gruppekonsulenter med gestaltterapeutisk kompetanse. Dette hang sammen med at selve konsulentrollen

⁴⁷⁵ Martens 1949.

⁴⁷⁶ Martens 1949, s.283

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

*"... skiftet karakter fra å være tilbaketrasket og ikke-dirigerende til å bli langt mer aktiv og intervenserende på deltakernes personlige problemstillinger."*⁴⁷⁷

Et annet stabilt trekk i Solstrandprogrammet er **et knippe enkeltpersoner**, ansatt ved AFF, som setter sitt helt klare preg i programmet med overlappende perioder. I perioden 1975 – 1981 er bildet litt mer uklart hvor mye enkeltpersoner klarer å prege Solstrandprogrammet, men fra 1981 kommer en ny enkeltperson inn og preger programmet igjen. Programmet skiftet ledere

Enkeltpersonene har vært kontinuitetsbærere og samtidig endringsagenter for hva Solstrandprogrammet har utviklet seg til å bli. Fra starten er det en enkeltperson som preger Kurs i Administrasjon og det er **Rolf Waaler**. Han preger KiA på struktur, innhold og metodikk, og denne "*grunnsteinen*" som Waaler la ned i 1953 sees også den dag i dag. Han var samtidig en endringsagent gjennom å bringe inn nye tanker om ledelse inn i til norske bedriftsledere og har nok både direkte og indirekte påvirket ledere i norske virksomheter og deres virke. En annen sentral enkeltperson er **Rolf Jangård** som var med allerede fra starten og blir en kontinuitetsbærer for hva Solstrandprogrammet var og er. Jangård var psykolog av utdanning og ble ansatt ved AFF i 1953. I starten av Jangårds lederperiode ble det gjort en del endringer i innholdet i KiA, men ikke dyptgripende og provoserende. Jangård introduserte en del forskningsbasert kunnskap om nye organisasjons- og ledelsesformer og ble således en endringsagent for transformasjonen fra "*kurs*" til "*program*". Neste enkeltperson som preger programmet var **Arne Walle** som med sin deltakende observasjon i 1965 forfattet en rapport som til slutt medførte endringen fra Kurs i Administrasjon til Program for Lederutvikling. Walle var også psykolog av utdanning. Walle var en mer forskertype enn det Jangård var og Walle introduserte flere læringsmetoder som ble tatt i bruk i programmet. Walle ble ansatt i 1963 som forsker ved AFF og produserte en rekke foredrag, artikler og rapporter, alle om læringsmetoder og læringsmekanismer.⁴⁷⁸ Walle var også faglig leder i perioden 1978 – 1981 etter at Ketil Natvik sluttet ved AFF i 1977. **Ketil Natvik** var leder for Program for Lederutvikling i 1971 og fikk en ilddåp de færreste så for seg. Natvik var cand. mag. med psykologi og pedagogikk i fagkretsen og var programleder i perioden 1973 – 1977. Natvik ble ansatt ved AFF som stipendiat fra Lederopplæringsrådet og var en del av staben ved det siste Kurs

⁴⁷⁷ Rønning 2002, side 358.

⁴⁷⁸ Jørstad 2002.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

i Administrasjon i 1970 og med videre som gruppekonsulent frem til og med 1977. Natvik ble nok offer for omstendighetene da han sammen med tre andre ganske ferske personer i Solstrand-sammenheng skulle bære overgangen fra Kurs i Administrasjon til Program for Lederutvikling. Natvik blir dermed, mener jeg, stående som representanten for det eksperimentelle ved Program for Lederutvikling i startfasen av 70-tallet.

I 1981 kommer en ny person ansatt som leder ved AFF som kom til å prege virksomheten i stor grad, nemlig **Torodd Strand**. Torodd Strand var førsteamanuensis ved Institutt for offentlig administrasjon og organisasjonsvitenskap ved Universitetet i Bergen og stod for en sterk akademisk kompetanse. Staben hadde i forkant laget en betenkning til stillingen som direktør hvor det ble lagt vekt på den faglige kompetansen (Jørstad 2002). Strand ble også valgt fordi han kunne være med å skape en klarer profil av AFF utad, noe man hadde slitt på grunn av sitt rykte. Strand gjorde profilen til AFF snevrere og skapte med denne profilen et nytt og bedre bilde av AFF og Solstrandprogrammet. Strand satte også kompetanseutvikling klarere på dagsorden en tidligere, og bringer også inn emner som bedriftskultur og resultatorientering inn i programmet. Strand ble i oktober 1983 utnevnt til professor ved Universitetet i Bergen og fortsatte som direktør frem til ny direktør var funnet. Etter min mening blir Torodd Strand stående igjen som en person som staket ut den nye kursen med en sterkere markedsretting enn AFF og Solstrandprogrammet noen gang hadde gjort. Strand forlot ikke AFF helt og fortsatte som forskningsleder frem til 1990.

Ut fra min vurdering ble Torodd Strand den siste enkeltpersonen som klarte å påvirke AFF og Solstrandprogrammet til store endringer. Både AFF og Solstrandprogrammet har hatt dyktige ledere som Arnulf Haukeland og Per Inge Strand, men disse og de etterfølgende har kanskje ikke blitt like markante enkeltpersoner som de jeg har nevnt tidligere. Dere får ha meg unnskyldt hvis annet er tilfelle.

Oppsummert er de mest stabile trekkene ved Solstrandprogrammet andre trekk enn bestemte oppfatninger om organisasjon og ledelse. Det er ikke sikkert Solstrandprogrammet ville vært her hvis man hadde hatt en bestemt oppfatning om en optimal organisasjons- eller ledelsesform. Trekkene ved Solstrandprogrammet som videre er de mest stabile er programmets formelle organisasjonsstruktur, basisgruppene, antallet sesjoner og antallet konsulenter. Litt mindre stabilt er utdannelsesbakgrunnen til staben og konsulentene ved AFF

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

der man har to hovedgrupper; siviløkonomene i starten og psykologene fra midten av 80-tallet. Et stabilt trekk er også et knippe sentrale enkeltpersoner som satte et preg på programmet både mens de var der og etterpå.

4.2.2 Kortvarige trekk ved Solstrandprogrammet 1953 – 1998

Slik jeg oppfatter Solstrandprogrammet er det færre kortvarige trekk enn stabile trekk, og i dette ligger nok en del av forklaringen på Solstrandprogrammet overlevelse over lang tid. Dette har gjort at de endringselementene har vært mye vanskeligere å identifisere, men jeg har allikevel prøvd å identifisere det av innholdet som er mer kortvarig enn de mer stabile trekkene som jeg har nevnt i forrige delkapittel.

4.2.2.1 Innholdsmessige endringer

Det første endringstrekket er nok tankegodset fra **Scientific Management** som er med fra starten i 1953, men som ikke overlever veldig lenge i Kurs i Administrasjon. Som nevnt tidligere skjønte Waaler at å lage et program kun med Human Relations oppgaver ville nok ikke ha overlevd særlig lenge, og tankegodset er med kun i få år før det glir ut i "*skyggenes dal*".

Et annet endringstrekk ved innholdet er **organisasjonskultur** som kommer inn som tema på tidlig på 80-tallet og blir med til og med 1989. På 90-tallet er organisasjonskultur helt borte fra Solstrandprogrammet, selv om Torger Reves referanse "*Organisasjonskultur og ledelse*" er med til og med 1994. Som et lite apropos er organisasjonskultur tema på Solstrandprogrammet i 2007.⁴⁷⁹

Et tredje endringstrekk ved innholdet er **Total kvalitetsledelse** som kommer inn som tema i 1991 og er med siste gang i 1995. Dette emnet er et 90-talls fenomen og i et søk på Bibsys på sammensetningen "total kvalitetsledelse" gir referanser hovedsakelig fra 1990 og fremover. Den første er fra 1961 av forfatteren A.V. Feigenbaum, nummer to er fra 1990 og den siste er fra 2006.

Det finnes også en rekke andre elementer i programmet som endres og som kun er med ett eller få år. Jeg vil her nevne kontorrasjonalisering, produksjonsplanlegging, kjønn og ledelse, situasjonsbestemt ledelse og MBTI (Myers-Briggs Type Indicator).

⁴⁷⁹ <http://www.aff.no/aff/lnnyhet.nsf/wPrId/C24E76F3E122779BC125707E0044A260!OpenDocument>

4.2.2.2 Andre kortvarige trekk

Det finnes få andre kortvarige trekk ved programmet som har vært lett å identifisere. Det som jeg tidligere har nevnt som stabile trekk i tidligere kapitler viser en ganske stor overvekt av stabile trekk over tid. Et trekk som jeg finner er mer eller mindre kortvarig er **graden av styring fra gruppekonsulentene i basisgruppen**. Fra starten i 1953 var gruppekonsulentene med som faglige eksperter mer enn som veiledere og hjelpere for læringsprosessen. Dette ble det en gradvis endring på utover 60-tallet og fikk en større endring etter Walles deltakende observasjon i 1965. En enda større omlegging av rollen kom i 1971 med omleggingen fra Kurs i Administrasjon til Program for Lederutvikling. Konsulentene skulle ikke utpeke leder av gruppen og heller ikke gå aktivt inn i diskusjonene. Dette ble helt uvant for en gruppe mennesker som var vant med å forholde seg til strukturelle former. Styringsgraden ble strammet opp i årene som fulgte. Styringsgraden ble igjen gjort løsere med innføringen av gestaltterapi som virkemiddel i basisgruppene.

4.3 Endringer i innhold over tid

Studiens tredje spørsmål er å se på hva som kan forklare endringer i det faglige innholdet i Solstrandprogrammet over tid. Til dette vil jeg bruke tre teoretiske forklaringer som jeg vil betrakte som komplementære forklaringer istedenfor konkurrerende forklaringer.

4.3.1 Syklusteoriens forklaringer på endringer over tid

Syklusteorien gir en forventning om innholdet i Solstrandprogrammet vil endre seg i takt med de endringene som skjedde i ledelsesdiskursene i samme tidsperiode, jfr. tabell 1 og figur 3. I henhold til tabell 1 befant oppstarten av Solstrandprogrammet seg i avslutningsfasen av Welfare capitalism/Human Relations-perioden (1923 – 1955). Ut fra syklusteorien vil man derfor kunne predikere at de første årene i Solstrandprogrammet er preget av en normativ ledelsesdiskurs med fokus på arbeiderne som sosiale vesener som styres av et behov for tilhørighet og aksept i gruppen. Syklusteorien vil videre predikere at fra midten av 50-tallet vil man få en dreining fra normative ledelsesdiskurser over på mer rasjonelle ledelsesdiskurser. Denne bølgen vil vare frem til ca. 1980 (*Systems rationalism*) og fra cirka 1980 og fremover vil få en ny normativ ledelsesdiskurs (*Organizational culture*). Syklusteorien er basert på amerikansk empiri og

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

periodene med rasjonelle og normative diskurser vil høyst sannsynlig ikke være identiske i Norge for samme periode. Det blir interessant å se om det er en forsinkelse mellom USA og Norge, og eventuelt hvor stor denne "forsinkelsen" er mellom USA og Norge. Mine data kan i alle fall antyde om det foreligger forsinkelse og gi et estimat på hvor stor denne eventuelt er. For å kunne avklare dette spørsmålet nærmere må det nok samles inn mer data for å kunne fastslå dette.

Syklusteoriens forventning om pendlende diskurser får en viss støtte i empirien fra Solstrandprogrammet, og empirien viser at dette er klarest på 50-, 60-, og 70-tallet. Bildet blir mer uklart jo lengre ut på 70-tallet man kommer når det blir flere og flere oppgaver med et nøytralt innhold. Selv om man kan se pendling mellom normative og rasjonelle oppgaver, er ikke empirien entydig og stor nok til å trekke for bastante konklusjoner på.

Solstrandprogrammets empiri viser en ting som fremkommer tydelig, og det er at rasjonelle og normative periodene fra Barley og Kunda ikke samsvarer med periodene i Solstrandprogrammet. Der man fra Barley og Kunda ville forvente en større andel normative oppgaver på 50-tallet, har man i Solstrandprogrammet en klar overvekt av rasjonelle oppgaver hele 50-tallet. På et tidspunkt der Barley og Kunda er midt i en rasjonell diskurs, øker antallet normative oppgaver i Solstrandprogrammet. Denne perioden er fra 1967 – 1970, og dette gir en indikasjon på at Barley og Kundas amerikanske empiri ikke er sammenfallende med innholdet i Solstrandprogrammet. Solstrandprogrammets empiri er nok også for liten til å kunne utlede en generell betraktning på hvordan ledelsesdiskursene var i resten av bedriftslivet, i offentlig forvaltning og samfunnet generelt. For å avklare dette nærmere må det nok gjennomføres flere empiriske studier i flere virksomheter, offentlige etater osv. med en lang historisk horisont.

Det er helt klart at overgangen mellom de rasjonelle og normative diskursene vil være glidende og overgangen vil skje over tid, slik at det ikke vil være sannsynlig at man fra et år til et annet vil ha en brå overgang fra en diskurs til en annen. Solstrandprogrammets empiri støtter dette i de funnene jeg har gjort, selv om det finnes enkelte overganger som virker svært brå og plutselige. Dette kan imidlertid også skyldes tre forhold som er vanskelig å kontrollere for; 1) Min egen klassifisering av oppgavene, 2) mangelen på empiri i enkelte år. Jeg vil komme tilbake til disse momentene i avslutningen av oppgaven, og 3) at det er få oppgaver noen år som gir store prosentvise utslag.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Innholdet i Kurs i Administrasjon, Program for Lederutvikling og Solstrandprogrammet pendler ikke mye mellom normative og rasjonelle diskurser for organisasjon og ledelse. Allerede fra starten i 1953 er begge diskurser representert i programmet, selv om de rasjonelle er i klar overvekt. Utover 50- og 60-tallet foregår det en gradvis forskyvning fra det rasjonelle og over mot det normative, samtidig som man får et oppsving med nøytralt innhold. Fra 80-tallet svinger pendelen svakt over igjen med en svak økning blant de rasjonelle, men uten en voldsomt stor nedgang i de normative. De nøytrale holder seg også med en betydelig antall og er den største gruppen på 90-tallet.

Det er helt klart en forskjell mellom den amerikanske empirien som Barley og Kunda har studert og min case.

4.3.2 Avtrykksteoriens forklaringer på endringer over tid

Avtrykksteoriens forventninger vektlegger at fødselen for en organisasjon bestemmer hvordan den utvikler seg, og at hovedideene i organisasjonen blir dannet på dette tidspunktet. Utviklingen av Solstrandprogrammet vil videre skje med utgangspunkt i hvordan det så ut ved starten i 1953 og hva som var viktige kjennetegn ved KiA og innholdet. Her blir det viktig å se på hva som er de stabile trekkene ved programmet, når trekkene dannes og hvor lenge de er i programmet.

Programmet er stabilt over lang tid og de endringene som forekommer skjer ikke plutselig, men over lengre tid. Enkelte stabile trekk har jo vært med siden starten og er med helt til studiens endepunkt 1998. Det programmet som ble skapt i 1953 med en dualitet i innholdet (både rasjonelle og normative diskurser), en gitt organisatorisk struktur og en norsk måte å betrakte en del utfordringer på, har gitt Solstrandprogrammet et unikt preg og robusthet mot trender og moter.

Jeg mener helt klart at avtrykket fra 1953 og den kjernen som ble skapt av Waaler og Jangård, og som senere er blitt utviklet av Walle, Natvik, Strand med flere, viser at de enkeltpersonene som har vært med å prege Kurs i Administrasjon, Program for Lederutvikling og Solstrandprogrammet har klart å balansere rollen sin som både kontinuitetsbærer og endringsagent uten at disse to har kommet i konflikt. Man har gjort små endringer i innhold og struktur uten å skape friksjon og kollisjon med programmets genetiske basis, og man har dermed klart å beholde avtrykket fra 1953.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

Dette er en observasjon som støttes av Sæter (1999), Rønning (2002) og Jørstad (2002). Sæter sier blant annet at *"Leiarprogrammet har frå starten av vore prega av ein dobbel basis. I motsetnad til moderne spesialiserte konsulentbedrifter som berre legg vekt på ein type konsept..."*.⁴⁸⁰ Rønning sier også noen av det samme: *"De sentrale elementene som har overlevd siden 1953, er bruk av små grupper som læringsarena samt å legge sterk vekt på deltakernes ansvar for egen læring. Dette ble forsterket under det jeg har kalt «eksperimentfasen»."*⁴⁸¹

Jørstad nevner i sin bok fra 50-års jubileum i 2002 at AFF og Solstrandprogrammet har hatt en utvikling som har beveget seg fra å være eksperimentbetont til å bli resultatorientert og profesjonalisert. Jørstad nevner også at AFF og Solstrandprogrammet har klart seg i på knivseggen mellom seriøs atferdsvitenskap og de forventninger og krav som oppdragsgivere og kunder stiller. Jørstads tittel på boken passer egentlig veldig godt til dette; 50 år mellom fag og marked (Jørstad 2002).

Jeg mener derfor at avtrykksteorien har stor gjennomslagskraft som forklaring på hvordan Solstrandprogrammet og innholdet i det har utviklet seg over 50 år.

4.3.3 Tidsspeilteoriens forklaringer endringer over tid

Tidsspeilteorien har en forventning at innholdet i Solstrandprogrammet vil være mer påvirket av omgivelsenes oppfatninger og forventninger om hva god organisasjon og ledelse er. Dette vil si en sterkere kobling mellom hva omgivelsene rundt Solstrandprogrammet oppfatter som gode og riktige måter og metoder for organisasjon og ledelse, og det som staben tar inn i programmet. Ut fra dette resonnementet vil innholdet endres ofte og som et resultat av endrede oppfatninger i omgivelsene.

Mine funn støtter i mindre utstrekning dette resonnementet, da funnene jeg har gjort i Solstrandprogrammet peker mer i motsatt retning enn hurtigere endringer. De funnene jeg har gjort som støtter en slik kobling mellom innholdet og omgivelsenes oppfatninger om god organisasjon og ledelse er introduksjonen av blant annet Total kvalitetsledelse, som kommer inn tidlig på 90-tallet og er ute midt på 90-tallet.. Samtidig er markedsrettingen fra midten av 70-tallet også et

⁴⁸⁰ Sæter 1999, side 162-163.

⁴⁸¹ Rønning 2002, side 358.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

resultat av spriket mellom AFFs oppfatninger og næringslivets oppfatninger, samt et rykte som Program for Lederutvikling slet med på dette tidspunktet.

De endringene som kommer i innholdet skjer som så ofte nevnt ikke hurtig, de kommer over lengre tid og gjerne som følge av en faglig utvikling, jfr. 60-tallets endringer.

4.3.4 Oppsummering

Jeg har presentert tre ulike teorier som har forskjellig utgangspunkt for å forklare endring, og jeg ser helt klart at de forklarer ulike deler av et materiale. Solstrandprogrammet har gjennom lang tid vært mer preget av stabilitet enn endring, og den teorien som dermed har klart å beskrive og forklare Solstrandprogrammets utvikling best er avtrykksteorien. De andre to teoriene forklarer enkeltelementer, men klarer ikke å forklare helheten slik avtrykksteorien gjør.

Ut fra min vurdering gir de tre teoriene samlet sett et godt sett begreper til å studere en enkeltorganisasjon over lang tid. Teoriene gir alle meningsfulle innsikter og forklaringer på ulike sider av en utvikling, og teoriene utfyller dermed hverandre på en helhetlig måte.

Sæter nevner i sin studie at *"... viser særleg avtrykksteorien å ha stor forklaringskraft på materialet. Eit sterkt avtrykk frå oppstarten gjer seg gjeldande i heile programmet sin eksistens og fram til i dag."*⁴⁸² Sæter mener også at *"Syklusteorien har altså ikkje særleg sterk forklaringskraft i denne studien. Det synest å vere ein klar tendens til diversifisering."*⁴⁸³ Sæter omtaler også at Solstrandprogrammet har gjennomlevd en diversifisering mellom det han kaller *"myke"* og *"harde"* konsepter, og dette vil jeg si er de samme funn som jeg finner med tanke på en dualitet i innholdet.

Denne typen funn er ikke overraskende, da en oppdagelse som Andrea Gabor (2000) gjorde i sin studie av amerikanske ledelsesfilosofer omtales slik:

"Almost from the beginning, I was struck by the two seemingly irreconcilable visions of management – the scientific and humanistic – that have battled for hegemony both in the corporate workplace and in American society itself" Gabor (2000), Introduction s.XIII.

⁴⁸² Sæter 1999, side 163.

⁴⁸³ Ibid, side 164.

Kapittel 4: Oppsummering og konklusjon

I bunnen for denne konflikten ligger to motstridende bilder på organisasjonen og organisasjonens formål: Det ene ser organisasjonen som en sentral institusjon for demokrati med komplekse avhengighetsforhold til en rekke aktører, som arbeidere, kunder og samfunnet. Den andre, som er mye mer utilitært, ser bare en aktør, aksjeeieren; profitten (Gabor 2000).

4.4 Studiens oppsummering

Å studere et lederutviklingsprogram over en tidsperiode på nesten 50 år har gitt mange gode innsikter, og samtidig gitt verdifull kunnskap om hva organisasjon og ledelse har vært betraktet som. Solstrandprogrammets særstilling i det norske og europeiske lederutviklingsmarkedet har gjort det særdeles interessant å studere det.

Jeg anser det ikke som riktig å gjøre noen form for generaliseringer om utviklingen av organisasjon og ledelse i Norge på bakgrunn av denne studien. Dataene er ikke omfattende nok til dette, men dataene gir uansett et godt innblikk i hva som har beveget seg av kunnskap om organisasjon og ledelse mellom en akademisk organisasjon som AFF og Solstrandprogrammet er og et næringsliv som sender sine ledere for å utvikle seg.

Studien gir også verdifull innsikt i et felt som er viktig for å forstå hvordan ideer om organisasjon og ledelse spres og videreformidles. Lederutviklingsprogrammer av ekstern art er leverandører av metoder, måter, modeller og teorier for organisasjon og ledelse, men ikke alle presenterer disse som løsninger. I en verden og virkelighet som søker løsninger på komplekse problemstillinger, har Solstrandprogrammet klart denne vanskelige balansegangen det er for en akademisk virksomhet å formidle kunnskap uten å foreslå løsningen. Det blir som Per Inge Strand så treffende sier det i AFFs første årbok fra 1996: "*Vi vil legge til rette for læring uten å formidle den rette lære.*"⁴⁸⁴

De tankene jeg gjør meg avslutningsvis rundt denne studien, er at jeg ser et klart behov for å se på denne typen aktører i en verden der kunnskap om organisasjon og ledelse er så mangt. Aktører som har brakt kunnskap om organisasjon og ledelse over lang tid fortjener å bli sett på, endevendt, studert og forsket på, av den grunn at de er viktige kanaler, arenaer, oversettere og formidlere av kunnskap om organisasjon og ledelse.

Jeg ser det derfor som viktig å studere disse, etter hvert, gamle aktørene som formidler kunnskap om organisasjon og ledelse, for å skape en større forståelse for hvorfor og hvordan denne kunnskapen reiser rundt i verden.

⁴⁸⁴ Strand 1996, side 55.

Figurer, tabeller og bokser

Figur 1: Oppstart av lederutviklingsprogrammer pr.1980 (Verden) _____	10
Figur 2: Oppstart av lederutviklingsprogrammer pr.1980 (Europa) _____	11
Figur 3: Korrespondanse mellom diskursbølger og økonomisk ekspansjon/kontraksjon ____	15
Figur 4: Avtrykksteorien _____	18
Figur 5: Tidsspeilteorien _____	20
Figur 6: Bruce Bergs modell over forskningsprosessen _____	27
Tabell 1: Utvikling av ledelsesdiskurser 1870 - i dag _____	14
Tabell 2: Fordeling av oppgaver og litteraturreferanser 1953–1959. _____	48
Tabell 3: Fordeling av oppgaver og litteraturreferanser 1960–1969. _____	73
Tabell 4: Fordeling av oppgaver og litteraturreferanser 1970–1979. _____	109
Tabell 5: Fordeling av oppgaver og litteraturreferanser 1980–1989. _____	147
Tabell 6: Fordeling av oppgaver og litteraturreferanser 1990–1998. _____	176
Tabell 7: Utdannelsesbakgrunn stab og gruppeledere ved AFF _____	195
Boks 1: Empiriens kategorier _____	29
Boks 2: Programmets fire hovedområder _____	37

Vedlegg

Vedlegg 1: Fordeling oppgaver 1953–1959

Vedlegg 2: Fordeling av litteraturreferanser 1953–1959

Vedlegg 3: Litteraturreferanser som var med alle årene 1953 – 1959

Vedlegg 4: Fordeling av oppgaver 1960-1969

Vedlegg 5: Fordeling av litteraturreferanser 1960-1969

Vedlegg 6: Litteraturreferanser som var med flest ganger i årene 1960 - 1969

Vedlegg 7: Fordeling av oppgaver 1970–1979

Vedlegg 8: Fordeling av litteraturreferanser 1970–1979

Vedlegg 9: Litteraturreferanser som var med flest ganger årene 1970 - 1979

Vedlegg 10: Fordeling av oppgaver 1980–1989

Vedlegg 11: Fordeling av litteraturreferanser 1980–1989

Vedlegg 12: Litteraturreferanser som var med flest ganger i årene 1980 - 1989

Vedlegg 13: Fordeling av oppgaver 1990–1998

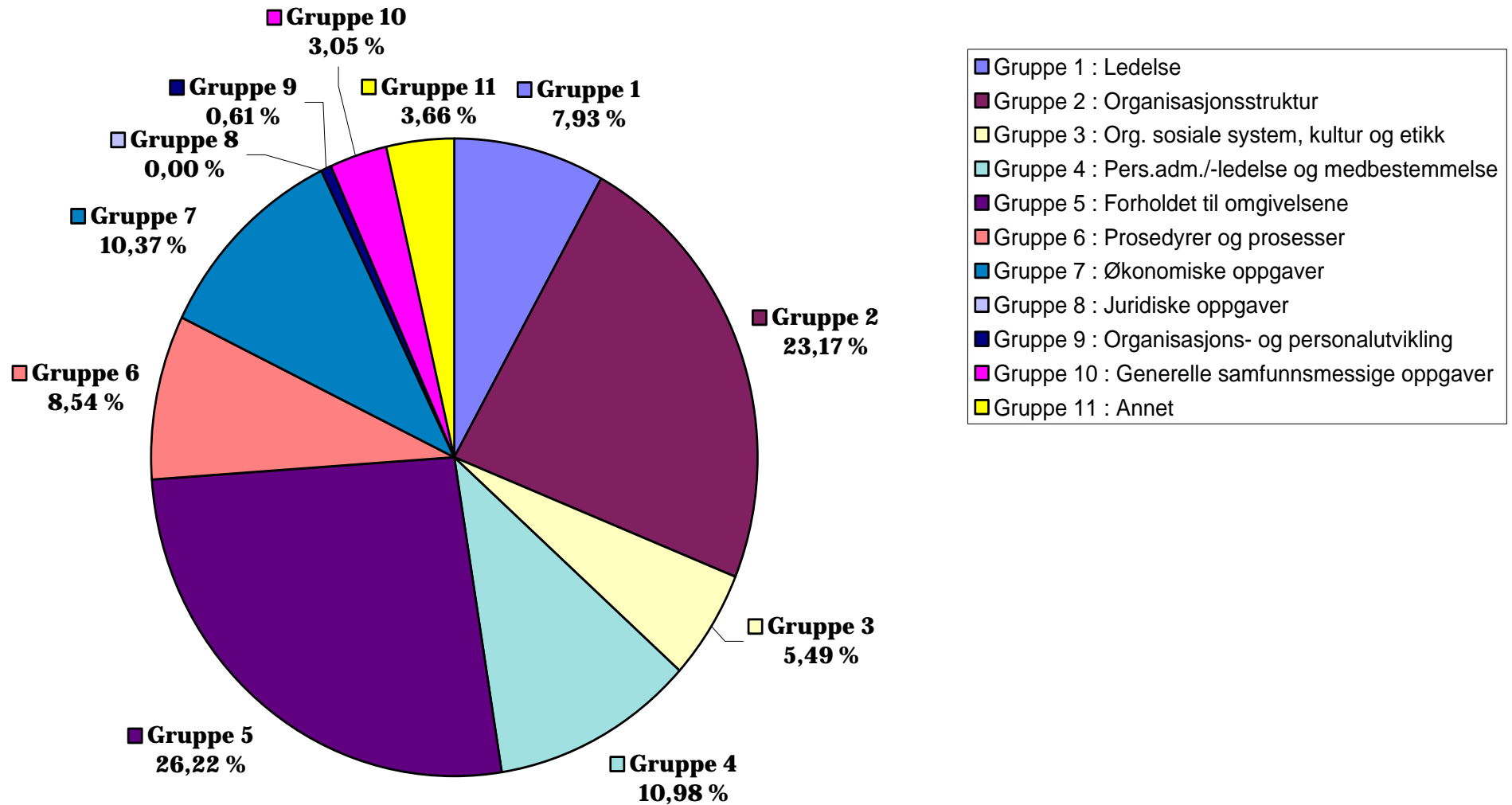
Vedlegg 14: Fordeling av litteraturreferanser 1990–1998

Vedlegg 15: Litteraturreferanser som var med flest ganger i årene 1990 - 1998

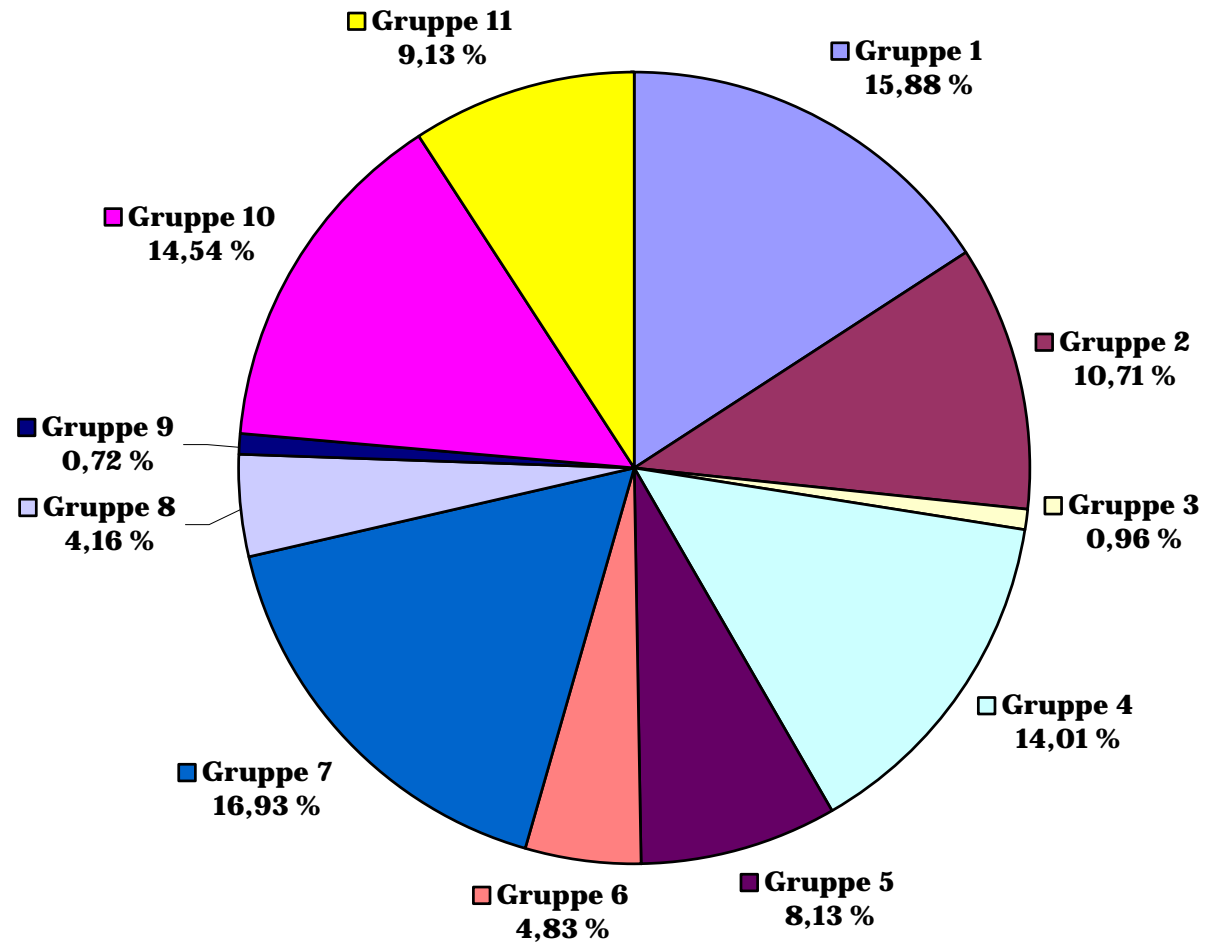
Vedlegg 16: Rasjonelle, normative og nøytrale oppgaver 1953 – 1998

Litteraturliste

Vedlegg 1: Fordeling oppgaver 1953-1959



Vedlegg 2 : Fordeling litteraturreferanser 1953-1959

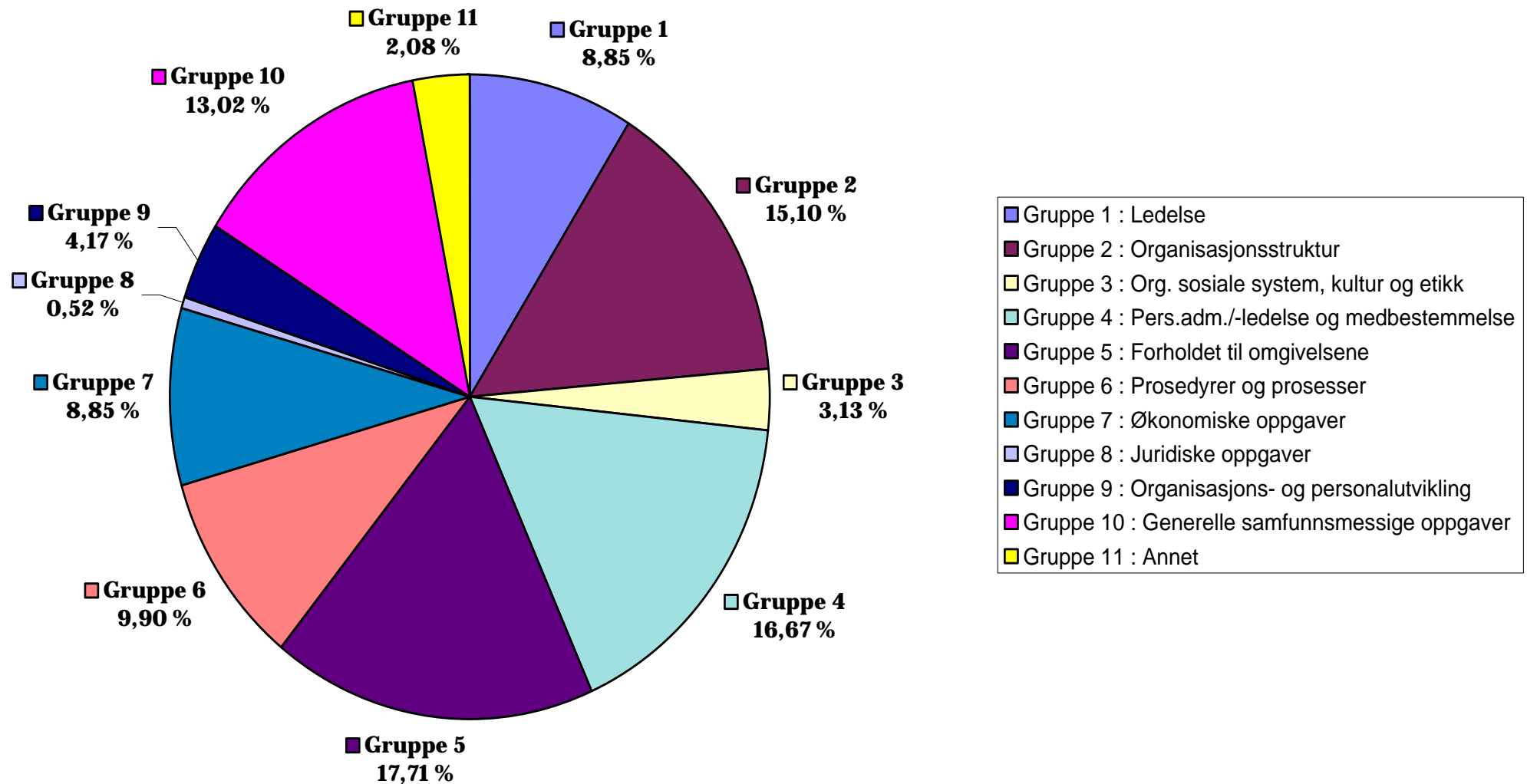


Vedlegg 3: Litteraturreferanser som var med alle årene 1953 – 1959:

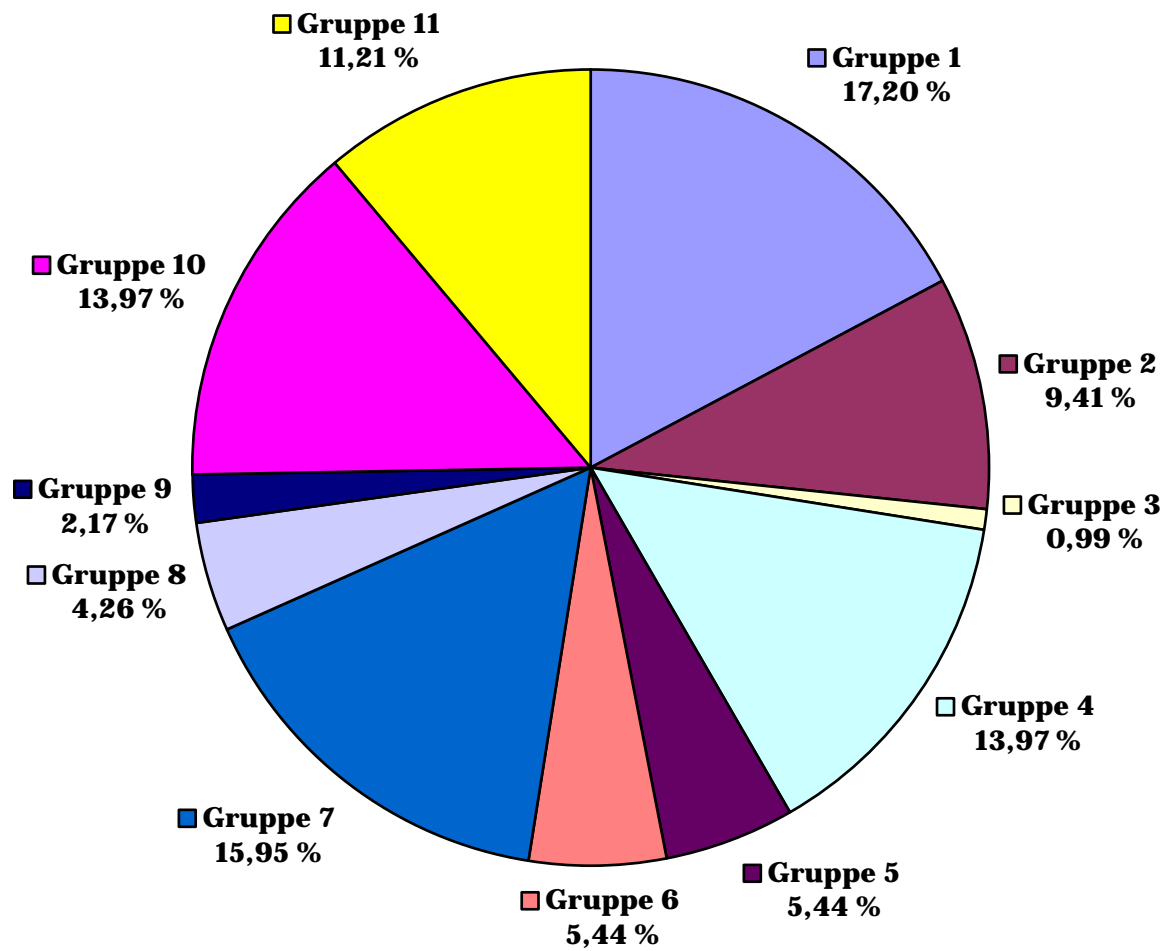
- Abrams, F.W.: *Management Responsibilities in a Complex World*
- Alford, L.P. & John R. Bangs : *Production Handbook*
- Bahnsen, Poul: *Arbejdspsykologi: Synspunkter og problemer*
- Barnard, Chester I. : *Organization and Management*
- Barnard, Chester I. : *The Functions of the Executive*
- Bellows, Roger M. : *Psychology of the Personnel in Business and Industry*
- Carlson, John A.: *Industriens rasjonalisering*
- Carlson, Sune: *Företagsledning og företagsledare*
- Carlson, Sune: *Executive Behaviour*
- Clarke Vera M. : *New Times, New Methods and New Men*
- Davis, Ralph C. : *The Fundamentals of Top Management*
- Företagsekonomisk Handbok: *Avsnitt om produksjonsplanlegging*
- Goyder, G. : *The Future of Private Enterprise*
- Hallock, John W. : *Production Planning*
- Hellern, Bernhard: *Rasjonell bedriftsledelse*
- Hempel, Edward H. : *Small Plant Management*
- Heneman, Herbert G. & John G. Turnbull : *Personnel Administration and Labor Relations*
- Holden, Paul E., Lounsbury S. Fish & Hubert L. Smith : *Top-Management Organization and Control*
- Jorem, Knut: *Personalforvaltning*
- Karn, Harry W. & B. von Haller Gilmer : *Readings in Industrial and Business Psychology*
- Kimball, Dexter S. & Dexter S. Kimball Jr. : *Principles of Industrial Organization*
- Kjær-Hansen, Max: *Organisation*
- Knowles, Asa S. & Robert D. Thompson : *Industrial Management*
- Kristensson, Robert : *Industriell administrasjon och organisasjon*
- Landy, Thomas M. : *Production Planning and Control*
- Magnusson : *Principiella synspunkter på personalvård*
- Metcalf, Henry C. & L. Urwick: *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*

- Milward, G.E.: *Slik administrerer vi* (Norsk utgave av Dag Coward)
- Mooney, James D. & Alan C. Reiby : *The Principles of Organization*
- Rasjonaliseringsnummer av Norges Industri (1952): *Et praktisk eksempel på produksjonsplanlegging*
- Northcott, Clarence : *Personnel Management : Principles and Practice*
- Nyströmer, Bertil C. : *Kontorsorgansasjon*
- Pigors, Paul & Charles A. Myers : *Readings in Personnel Administration*
- Powlison, K. : *The Profit Motive Compromised*
- Tiranti D. & Walker : *Production Control*
- Westerlund, Gunnar : *Personalen och företaget*
- Yoder, Dale : *Personnel Management and Industrial Relations*

Vedlegg 4: Fordeling oppgaver 1960-1969



Vedlegg 5 : Fordeling litteraturreferanser 1960-1969

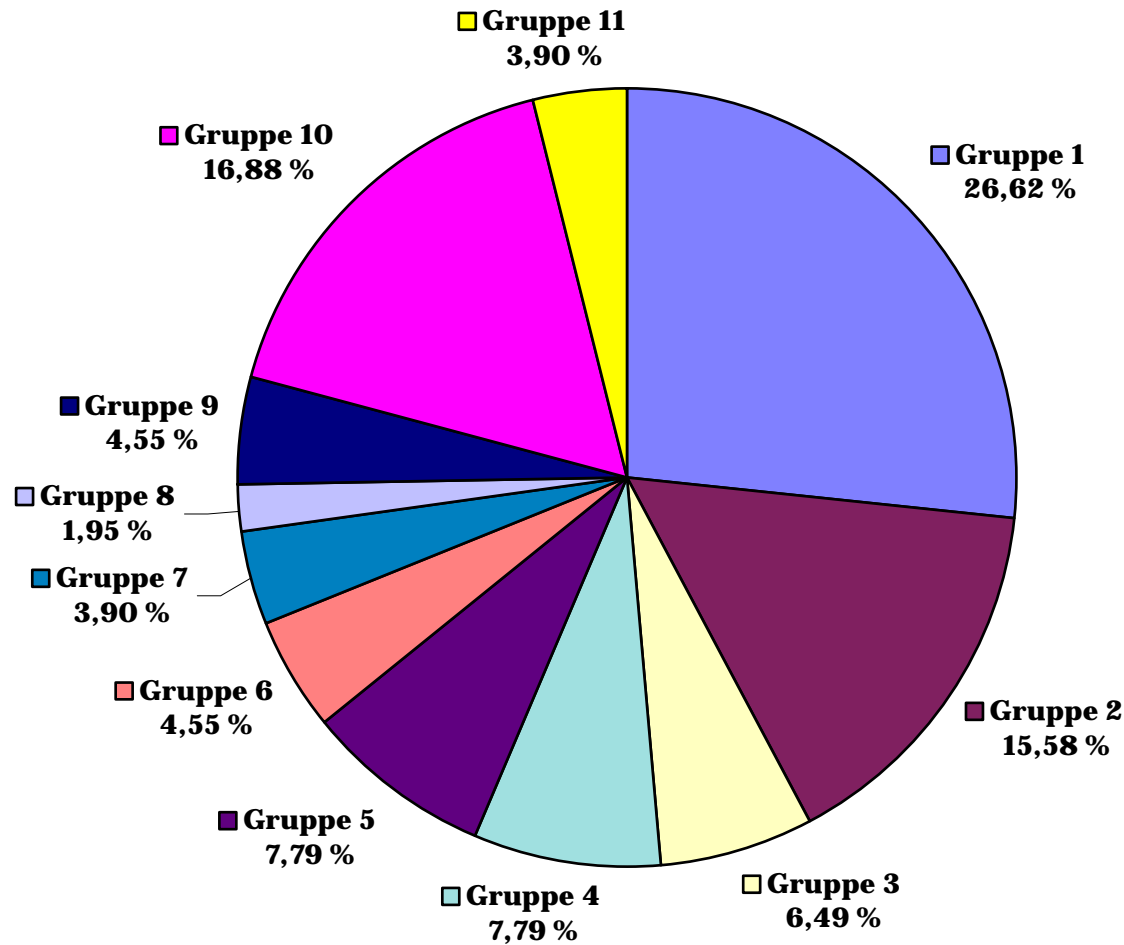


Vedlegg 6: Litteraturreferanser som var med flest ganger i årene 1960 - 1969

- American Management Association Research Report 28: *Company Organization for Economic Forecasting*
- C.L. Bennet : *Defining the Manager's Job*
- Adolf A. Berle : *The 20th Century Capitalist Revolution*
- Georg Brochmann: *Mennesket og maskinen I og II*
- Georg Brochmann: *Mennesket og lykken*
- J.W. Bunting : *Ethics for Modern Business Practice*
- Sune Carlson: *Företagsledning och företagsledare*
- S. Chase : *The Social Responsibility of Management*
- R.J. Cordiner : *New Frontiers for Professional Managers*
- Ernest Dale : *Planning and Developing the Company Organization Structure*
- Ralph C. Davis : *The Fundamentals of Top-Management*
- R. Demos : *Business and the Good Society*
- DNA og AOF: *Sosialismen i det tjuende århundre*
- Peter F. Drucker : *The Practice of Management*
- Peter F. Drucker: *Den nye majoritet*
- Peter F. Drucker : *Integration of People and Planning*
- G. Goyder : *The Future of Private Enterprise*
- Jan Oscar Halvorsen: *Styrene i norske treforedlingsaktieselskaper*
- Jon Hartmark, Johan Sagen & Leif H. Skare: *Bedriftsorganisasjon i praksis*
- Heneman & Turnbull : *Personnel Administration and Labor Relations*
- Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish & Hubert L. Smith: *Top-Management Organization and Control*
- Olav Harald Jensen: *Styrenes sammensetning i norske børsnoterte industriaksjeselskaper*
- Robert Jungk: *Fremtiden er begynt*
- Kooperatøren nr.5, 1954: *Sterk kapitalkonsentrasjon i vår industri*
- Robert Kristensson: *Industriell administrasjon och organisasjon*
- Johs. Lunde: *Handel og moral*
- Charles A. Nelson : *The Liberal Arts in Management*
- Eva Nordland: *Mennesket selv – det varige kulturproblem*

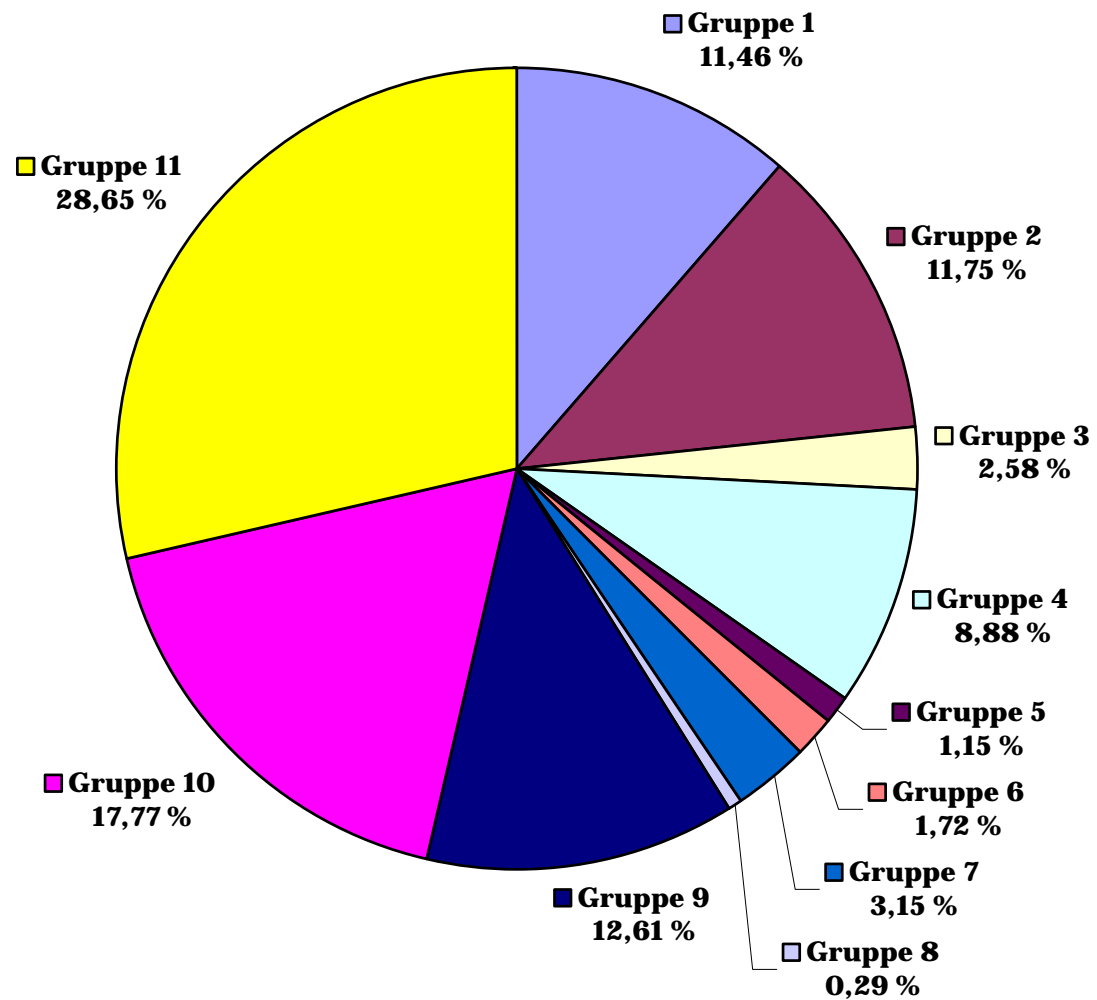
- Norsk Produktivitetsinstitutt: *Markedsføringen krever toppledelsens oppmerksomhet*
- P.H. Nyström: *Marketing Handbook*
- A. Ohmann: *Skyhooks*
- Vance Packard: *The Hidden Persuaders*
- Perspektiv nr.9, 1954: *Demagogi i "Kooperatøren"*
- Knudåge Riisager: *Kunsten i samfundslivet*
- Smith : *Questions the Business Leader Should Ask Himself*
- Studieförbundet Näringsliv och Samhälle : *Näringsliv och samhälle I & II*
- Studieförbundet Näringsliv och Samhälle : *Ideologi för näringslivet*
- S. Thompson : *Management Creeds and Philosophies*
- Gunnar Thorborg : *Kulturell almännorientering och "general education"*
- William H. Whyte : *The Organization Man*
- Thornton Wilder: *Kulturen i et demokrati*
- Økonomisk Virksomhetsledelse, nr.1, 1958: *Bruger direktøren sin tid effektivt?*
- Økonomisk Virksomhetsledelse, nr.4, 1960: *Formuler firmapolitikken skriftlig*

Vedlegg 7: Fordeling oppgaver 1970-1979



- Gruppe 1 : Ledelse
- Gruppe 2 : Organisasjonsstruktur
- Gruppe 3 : Org. sosiale system, kultur og etikk
- Gruppe 4 : Pers.adm./-ledelse og medbestemmelse
- Gruppe 5 : Forholdet til omgivelsene
- Gruppe 6 : Prosedyrer og prosesser
- Gruppe 7 : Økonomiske oppgaver
- Gruppe 8 : Juridiske oppgaver
- Gruppe 9 : Organisasjons- og personalutvikling
- Gruppe 10 : Generelle samfunnsmessige oppgaver
- Gruppe 11 : Annet

Vedlegg 8 : Fordeling litteraturreferanser 1970-1979



Vedlegg 9: Litteraturreferanser som var med flest ganger årene 1970 - 1979

5 treff:

- Jack R. Gibb: *Kommunikasjon og forsvarsholdning*

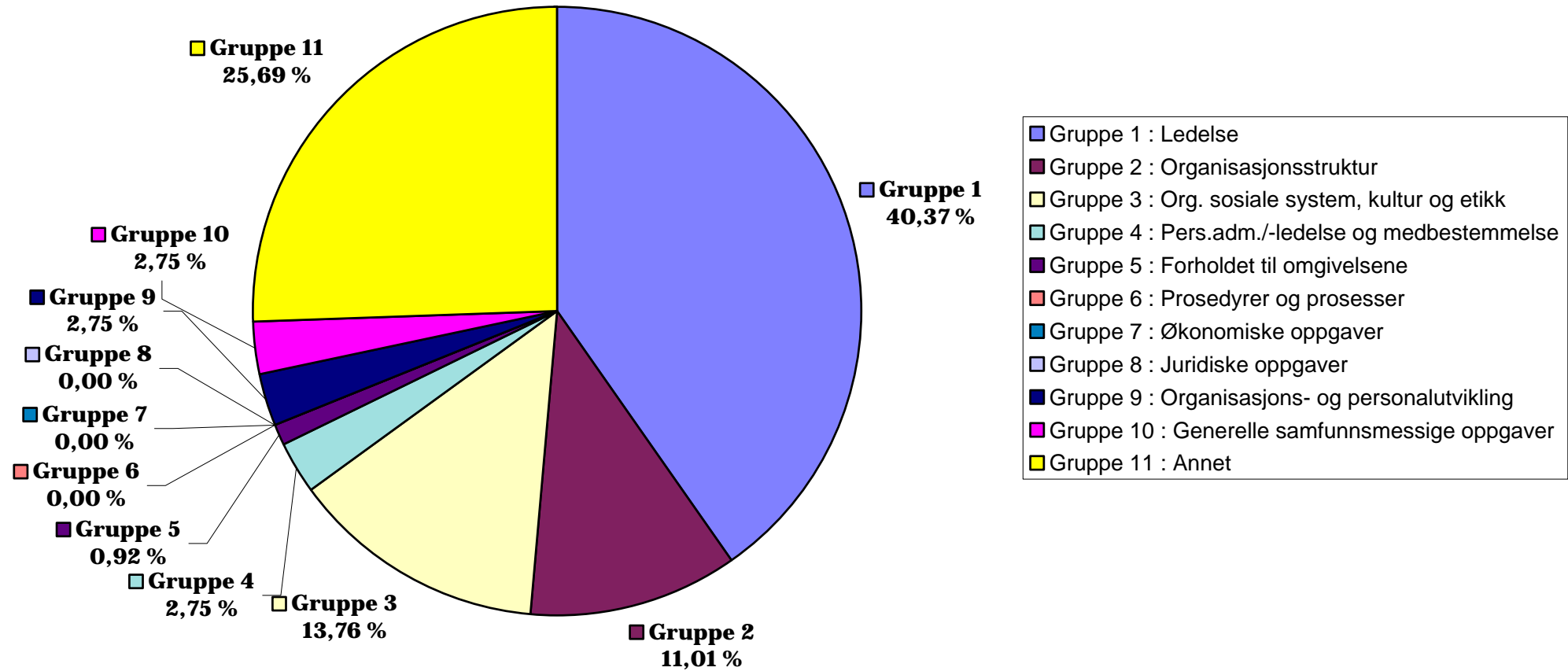
4 treff:

- Tore Jacob Hegland: *Byråkratiet - Egenskaper, problemer og alternativer*
- Rollo May: *Menneskets dilemma i vår tid*
- Arne Walle: *Om å ta mennesker på alvor*
- Abraham Zaleznik: *The Human Dilemmas of Leadership*

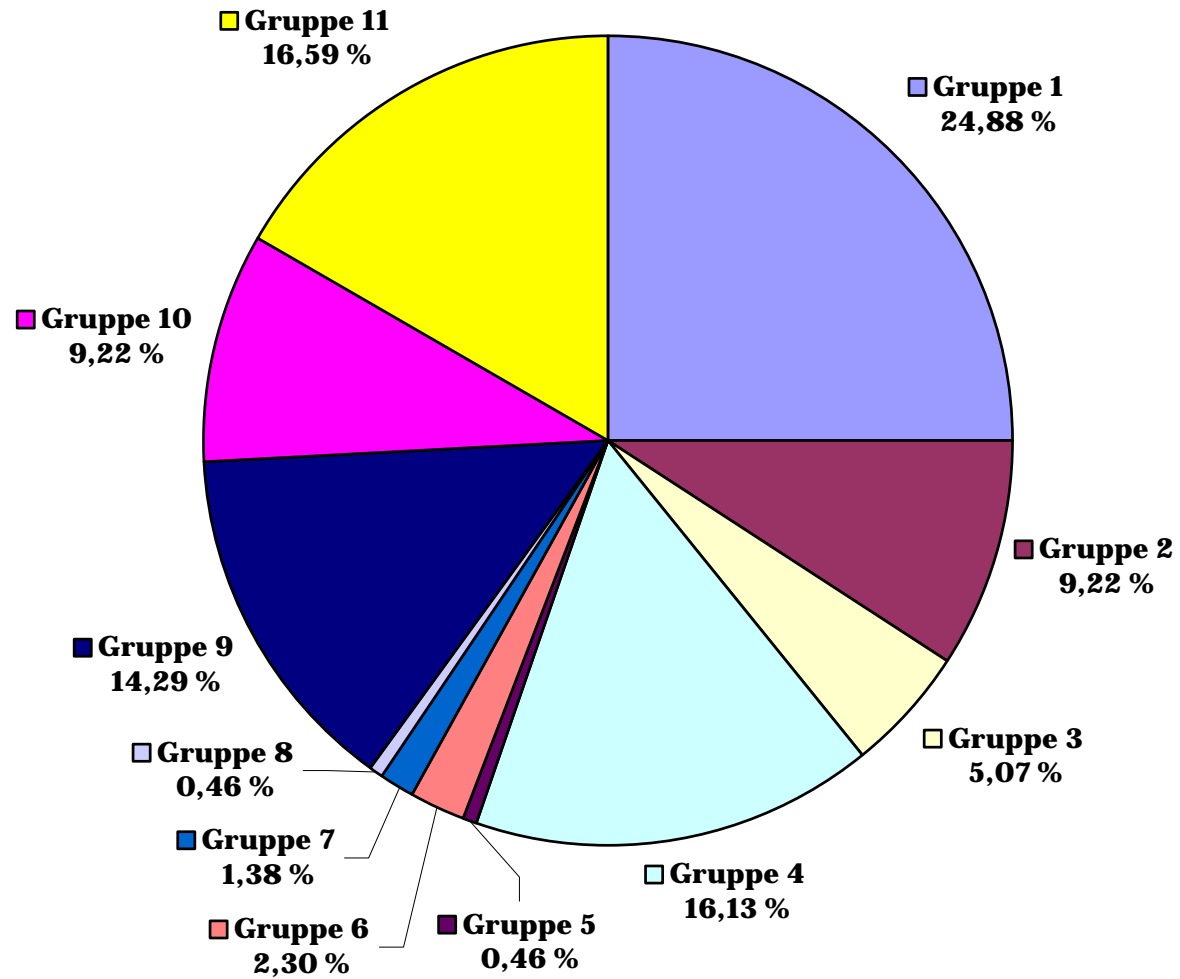
3 treff:

- Arne Ebeltoft: *En jobb å by mennesker*
- Mortimer R. Feinberg: *Marks of Maturity*
- Bjørn Gustavsen: *Noen hovedtendenser i organisasjonsforskningen*
- Gudmund Hernes: *Makt og avmakt*
- Lennart Rohlin (ed.) : *Organsationsutveckling. Organisationsteori för förändring*
- Jerome Steiner: *What Price Success?*

Vedlegg 10: Fordeling oppgaver 1980-1989



Vedlegg 11: Fordeling litteraturreferanser 1980-1989



Vedlegg 12: Litteraturreferanser som var med flest ganger i årene 1980 – 1989

10 treff:

- Jack R. Gibb: *Kommunikasjon og forsvarsholdning*

8 treff:

- Henry Mintzberg: *Organization Design: Fashion or Fit?*

7 treff:

- Trygve Johnstad: *Det sosiale samspillet*
- David A. Kolb, Rubin & McIntyre: *Noen mellompersonlige forhold som påvirker en gruppes arbeidsevne*
- Edgar H. Schein: *Mennesker i utvikling*

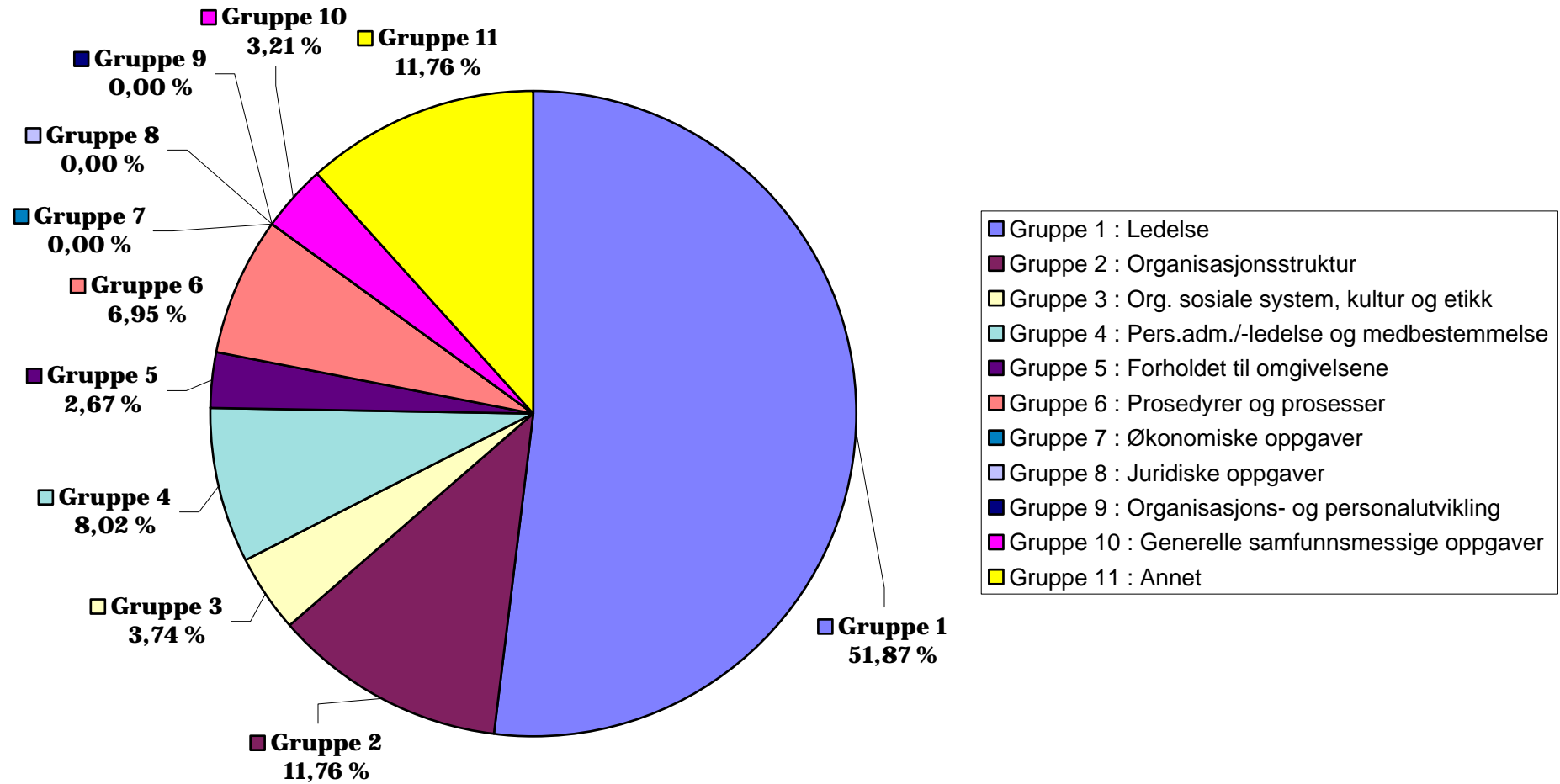
6 treff:

- Henry Mintzberg: *The Manager's Job: Folklore and Fact*
- Bjarne Espedal: *Bedrifter i fremgang har lært å lære*

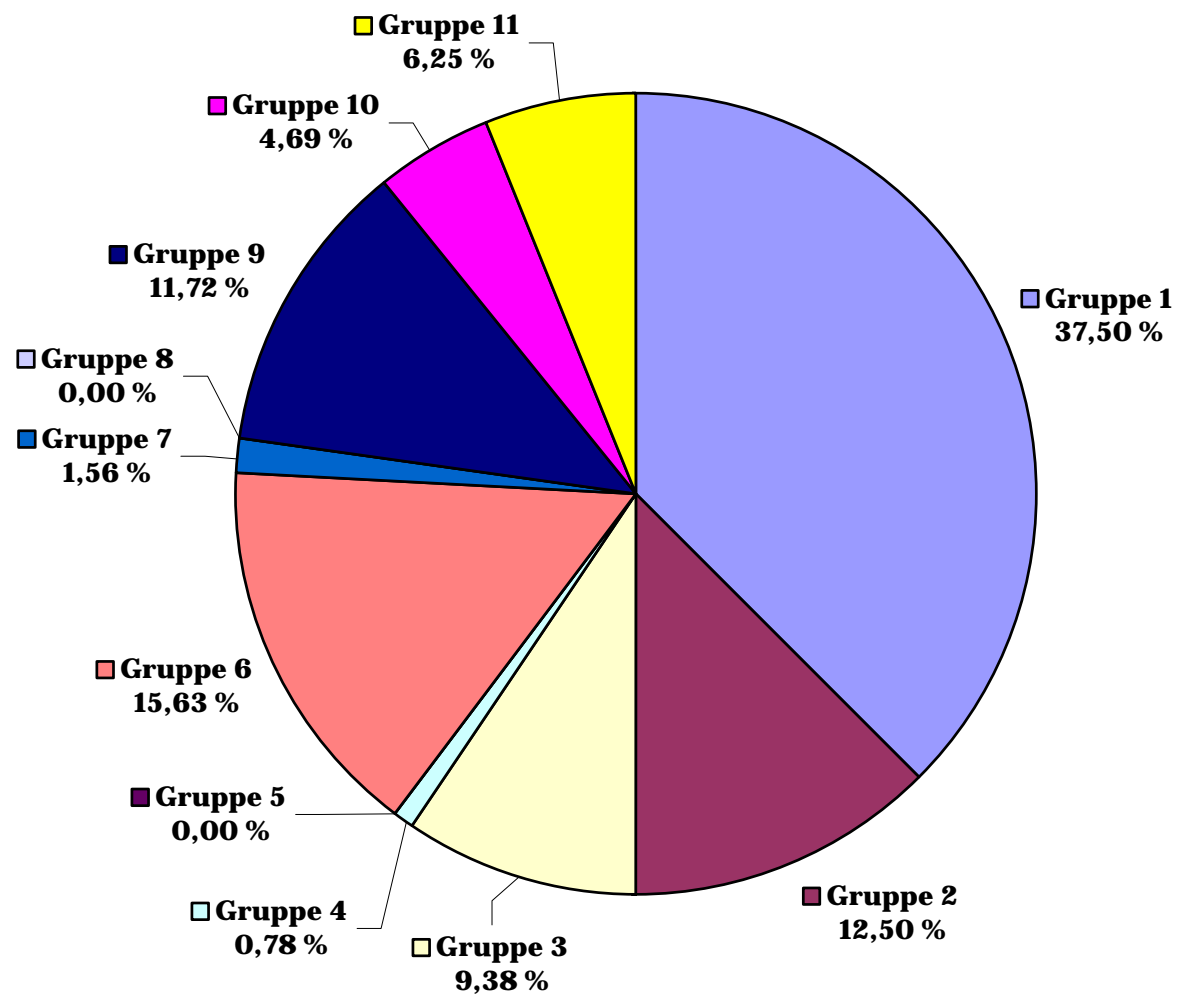
5 treff:

- Erling Bjordal: *Mitt forhold til meg selv, mitt arbeid og min familie*
- Arent Greve: *Krise-strategier*
- Roger Harrison: *Bedriftens og de ansattes interesser - Konflikt eller harmoni?*
- Svein M. Kile: *Trekk fra norske ledesers livs- og arbeidssituasjon*

Vedlegg 13: Fordeling oppgaver 1990-1998



Vedlegg 14: Fordeling litteraturreferanser 1990-1998



Vedlegg 15: Litteraturreferanser som var med flest ganger i årene 1990 – 1998

8 treff:

- Torger Reve og Per Tronsmo: *Strategiske snuoperasjoner*

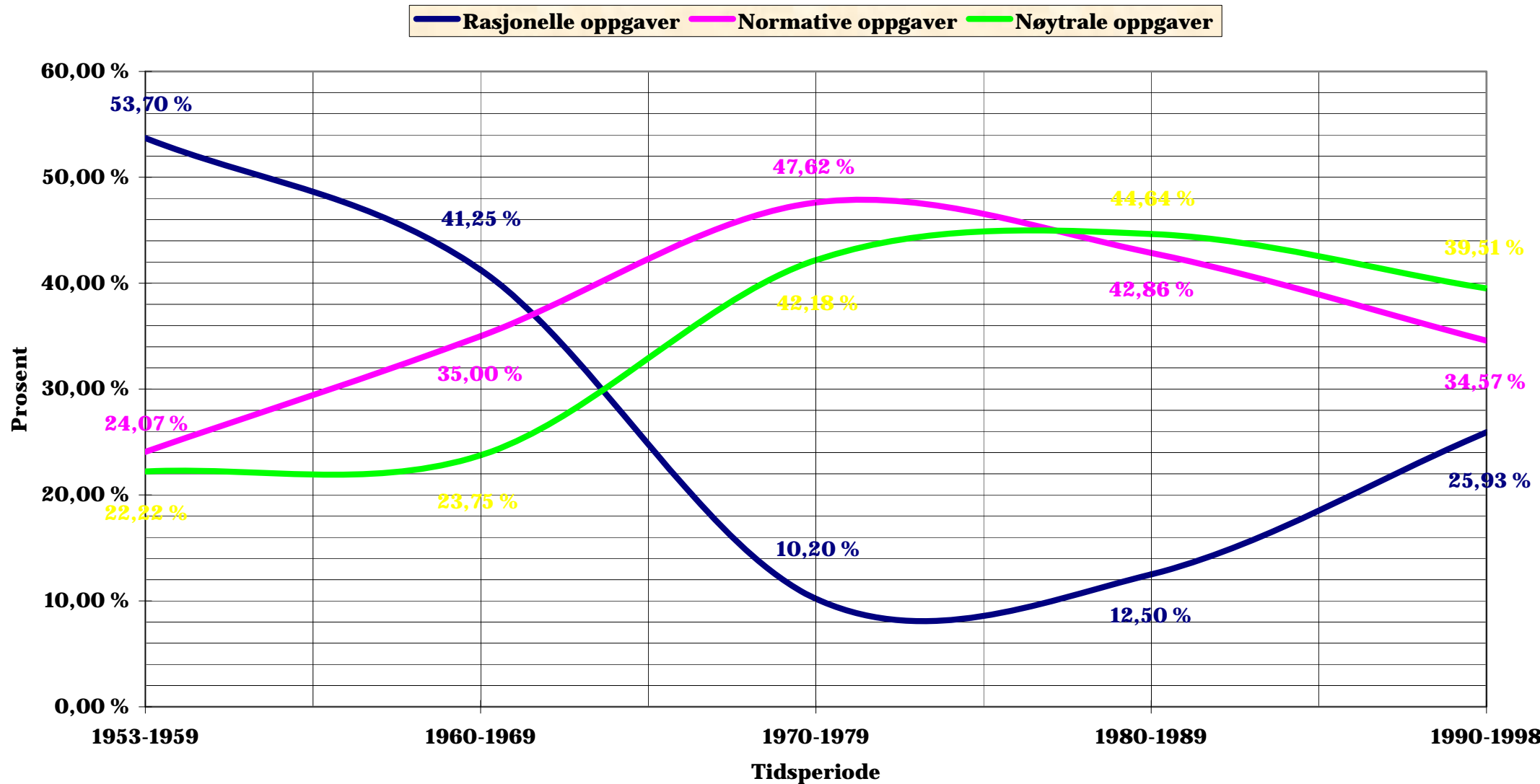
6 treff:

- Pauline Graham: *Integrative Management - Creating Unity From Diversity*
- Kjell Grønhaug: *Organisasjonskultur og omstilling*
- Manfred F.R. Kets de Vries: *Leaders Who Self-Destruct: The Causes and Cures*
- Gareth Morgan: *Organisasjoner i bevegelse. Hvordan utvikle lederkompetanse i en omskiftelig verden*
- Rosabeth Moss Kanter: *Desperately Seeking Synergies: The Promise and Perils of Restructuring*

5 treff:

- Guttorm Fløistad: *Entrepreneurial Leadership*
- Harry Levinson: *Why the Behemoths Fall*
- Henry Mintzberg: *The Fall and Rise of Strategic Planning*
- Jeffrey Pfeffer og Gerald R. Salanzik: *An External Perspective on Organizations*
- Kenneth Simonds: *And here comes Mr. Strategist and his bag of tricks*
- B. Peter Smith og Mark F. Peterson: *An Overview of the Evolving Concept of Leadership*
- Brian M. Stechen og Alan W. Davis: *Using the Open System Model*

Vedlegg 16: Rasjonelle, normative og nøytrale oppgaver 1953 - 1998.



Litteraturliste

- Abrahamson, Eric (1991): Managerial Fads and Fashion: The Diffusion and Rejection of Innovations. I *Academy of Management Review*, Vol.16, 586 – 612.
- Abrahamson, Eric (1996): «Technical and Aesthetic Fashion» i Barbara Czarniawska og Guje Sevon (red.) “*Translating Organizational Change*” Walter de Gruyter, Berlin, New York.
- Abrahamson, Eric (1997): The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effect of Long Waves, Labor Unions and Turnover, 1875 to 1992. I *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No.3, pp. 491 – 533.
- Alvarez, Jose Luis A. (1991): *The International Diffusion and Institutionalization of the New Entrepreneurship Movement: A Study in the Sociology of Organizational Knowledge*. Harvard University.
- Askvik, Steinar (1982): «Hva lærte de? Deltakeres tilbakeblikk på Program for lederutvikling», i Arne Walle (red.) *Utviklingstema*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Bedeian, Arthur G. & Daniel A. Wren (2001): Most Influential Management Books of the 20th Century. I *Organizational Dynamics*, Vol.29, No.3, pp. 221-225.
- Bekkevoll, Edel, Eli Karin Midtun og Henriette Refseth (1999): *Evaluering av et lederutviklingsprogram: fører lederutvikling til endring i lederadferd? : et kvasi-eksperimentelt studium*. Hovedoppgave i psykologi, Universitetet i Bergen.
- Bennis, Warren (1989): *En leder blir til*. Cappelens Forlag.
- Berg, Bruce (1995): *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Second Edition, Allyn and Bacon.
- Byrkjeflot, Haldor (1997) (red.): *Fra styring til ledelse*. Fagbokforlaget, Oslo.
- Byrkjeflot, Haldor (2002): «Ledelse på norsk – motstridende tradisjoner og idealer», i Skogstad, Anders og Ståle Einarsen (red.) *Ledelse på godt og vondt*. 2.opplag 2004, Fagbokforlaget, Bergen.
- Colbjørnsen, Tom (red.) (1996): *Tanke, følelse, handling. Perspektiv på lederutvikling. AFFs Årbok 1996*.
- Colbjørnsen, Tom (red.) (1997): *Mangfold, medvirkning, tillit. Ledelse og nye organisasjonsformer. AFFs Årbok 1997*.
- Colbjørnsen, Tom (red.) (1998): *Idé, konsekvens, handling. Suksesskriterier for endring. AFFs Årbok 1998*.
- Cummings, Thomas G. & Christopher G. Worley (1997): *Organization Development & Change*. 6th edition, South-Western College Publishing, USA.

Litteraturliste

- Dooher, Joseph M. & Vivienne Marquis (1952): *The Development of Executive Talent: A Handbook of Management Techniques and Case Studies*. American Management Association, New York.
- Dyrkorn, Reidulv (1996): «Lederutvikling: Om å bryte ned for å bygge opp – eller bare bygge på», i Tom Colbjørnsen (red.) *Tanke, følelse, handling. Perspektiv på lederutvikling. AFFs Årbok 1996*, Cappelen Akademisk Forlag, Oslo.
- Engan, Erlend (1997): *Fremveksten av personal- og organisasjonsenheter i norske kommuner*. Hovedfagsoppgave. Institutt for Statsvitenskap, Samfunnsvitenskapelig Fakultet, Universitetet i Tromsø.
- Espedal, Bjarne (1991): *Evaluering av Solstrandprogrammet*. AFF-rapport nr.1/91-E.
- Furusten, Staffan (1995): *The Managerial Discourse - A Study of the Creation and Diffusion of Popular Management Knowledge*. Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala Universitet.
- Gabor, Andrea (2000): *The Capitalist Philosophers. The Geniuses of Modern Business – Their Lives, Times and Ideas*. Wiley & Sons.
- Hage, Rolf Johan (1958): Deltakerne i AFF's kurs i administrasjon 1953-57. *Bedriftsøkonomen*, 20.årgang, Nr.1a, 59–68.
- Hage, Rolf Johan (1982): AFF's første gruppeleder. *Bedriftsøkonomen*, nr.10, 511–512.
- Hellern, Bernhard (1963): *Trekk av rasjonaliseringens historie i Norge*. A/S Håndverkstrykkeriet, Oslo.
- Hellevik, Ottar (1993): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 5.utgave, 2.opplag, Universitetsforlaget,
- Holme, Idar Magne og Bernt Krohn Solvang (1993): *Metodevalg og metodebruk*. 2.utgave, Tano, Otta.
- Jangård, Rolf (1962a): Bedrifter og ledere i morgendagens samfunn, 1.artikkel. *Bedriftsøkonomen*, nr.5, 181–183 og 219.
- Jangård, Rolf (1962b): Bedrifter og ledere i morgendagens samfunn, 2.artikkel. *Bedriftsøkonomen*, nr.7, 280–285.
- Jangård, Rolf (1967): Ledertrening via AFF, *Bedriftsøkonomen*, nr.1, 1967, 11-13.
- Jangård, Rolf (1977): Lederskap og lederutvikling. 25 års tilbakeblikk på et omstridt område. *Bedriftsøkonomen*, nr.8, 385–391.
- Jordahl, Atle og Rune Rønning (1996): *Solstrand fra 1953 til 1996*. Internt AFF-notat.
- Jørstad, Finn R. (1992): *For bedre ledelse. Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole 1952 - 1992*. AFF, Bergen.
- Jørstad, Finn R. (2002): *Femti år mellom fag og marked*. Fagbokforlaget.
- Langballe, Kjell B. (1952): The Administrative Staff College. *Norges Industri*, årgang 34, nr.1-2.
- Kile, Svein M. (1958): Noen trekk fra oppfølgingsundersøkelsen av AFF's kursvirksomhet. *Bedriftsøkonomen*, 20.årgang, Nr.1a, s.75–80.

Litteraturliste

- Knoff, Richard H. (1994): «Psykologi i arbeid: Norsk arbeids- og organisasjonspsykologi før og nå» i Sissel Reichelt (red.): *Psykologi i forandring. Jubileumsbok: Norsk Psykologforening 60 år*. Forlag Norsk Psykologforening.
- Kondratieff, Nikolai Dmitrievich (1935): The Long Waves in Economic Life. *The Review of Economic Statistics*, Volume XVII, Number 6, p. 105-115.
- Larsen, Robert T. (1997): *Mellom innovasjon og rutine. En studie av enbeter for personal- og organisasjonssaker i departementene*. Hovedfagsoppgave. Institutt for Statsvitenskap, Samfunnsvitenskapelig Fakultet, Universitetet i Tromsø, 1997.
- Martens, Emil Werring (1949): Britisk løsning av et etterutdanningsproblem. The Administrative Staff College. *Bedriftsøkonomen*, nr.9, 1949.
- McNulty, Nancy G. (1980): *Management Development Programs: The World's Best*. North Holland Publishing Company.
- Meyer, John W., & Brian Rowan (1991): «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony» i Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Natvik, Ketil, Erik Rasmussen, Karl Rogne & Aadne Utvik (1972): *Rapport om Program for Lederutvikling 1971*. Administrativt forskningsfond ved Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Rønning, Rune (1998): «Rydeguttens blues. En beskrivelse av en leders utviklingsprosjekt» i Tom Colbjørnsen (red.) *Idé, konsekvens, handling. Suksesskriterier for endring. AFFs Årbok 1998*.
- Rønning, Rune (2002): «AFFs Solstrandprogram: Utfordrende lederutvikling gjennom 50 år?» i Skogstad, Anders og Ståle Einarsen (red.) *Ledelse på godt og vondt*. 2.opplag 2004, Fagbokforlaget, Bergen.
- Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.
- Skogen, Olav (1951): Med amerikanske bedriftsledere på skolebenken. *Bedriftsøkonomen*, nr.7.
- Slagstad, Rune (1998): *De nasjonale strateger*. Pax Forlag A/S, Oslo.
- Stinchcombe, Arthur L. (1965): «Social Structure and Organizations» i James G. March *Handbook of Organizations* Rand McNally & Company.
- Strand, Per Inge (1996): «Å legge tilrette for læring uten å formidle den rette lære» i Tom Colbjørnsen (red.) *Tanke, følelse, handling - perspektiver på lederutvikling. AFFs Årbok 1996*, Cappelen Akademisk Forlag, Oslo.
- Strand, Torodd (1982): AFF i dag. *Bedriftsøkonomen*, nr.10, s.513–516.
- Strand, Torodd (red.) (1992): *Ledelse kan læres. Artikler ved Administrativt Forskningsfonds 40 års jubileum*. Bedriftsøkonomenes Forlag, Oslo.

Litteraturliste

- Sæter, John-Olav (1999): *Mellom stabilitet og endring. Ein studie av utvikling i tenking omkring organisasjon og leiing i Solstrandprogrammet i perioden 1953-1998*. Hovudfagsoppgåve i Statsvitenskap, Institutt for Administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen.
- Tronsmo, Per (1996): «Ledelse og lederutvikling i staten» i Tom Colbjørnsen (red.) *Tanke, følelse, handling. Perspektiv på lederutvikling AFF's Årbok 1996*, Cappelen Akademisk Forlag, Oslo.
- Waalder Rolf (1934): Psykoteknikken og dens anvendelse ved en stor statsbedrift som statsbanene. *Teknisk Ukeblad*, nr.7.
- Waalder, Rolf (1935a): *Personalforvaltning i industri og handel*. J.W. Cappelen Forlag, Oslo.
- Waalder, Rolf (1935b): Miljøets og de psykologiske faktorerers innflytelse på ydelsen. *Jernindustri*, nr.12.
- Waalder, Rolf (1945): *Mennesket og bedriften*. Fabritius & Sønners Forlag, Oslo.
- Waalder, Rolf (1948): Psykologiske problemer i samband med rasjonaliseringstiltak. *Norges Industri*, nr.23/24, s.392 – 394.
- Waalder, Rolf (1952): Utdannelse for ledende arbeid. *Bedriftsøkonomen*, årg.14, nr.5.
- Waalder, Rolf (1982): AFF for tredve år siden. *Bedriftsøkonomen*, nr.10, s.505–508.
- Walle, Arne (1982a): «Beyond Teaching Methods: Educational Encounters in Need of a Theory» i Arne Walle (red.) *Utviklingstema*, s.69–90, Universitetsforlaget, Oslo.
- Walle, Arne (red.) (1982b): *Utviklingstema. Et utvalg tekster fra Administrativt forskningsfond (AFF) gjennom 30 år*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Wight Bakke, E. (1959): *A Norwegian Contribution to Management Development*. Administrativt Forskningsfond, Bergen.
- Yin, Robert K. (2003): *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, Volume 5, Third Edition, Sage Publications.
- Østerud, Øyvind, Kjell Goldmann og Mogens N. Pedersen (red.) (1997): *Statsvitenskapelig leksikon*. Universitetsforlaget, Oslo.

Avisartikler

- Aftenposten: Morgenutgaven 1.februar 1989, s.48.
- Aftenposten: Morgenutgaven 24.februar 1992, s.23. (Intervju med Per Inge Strand.)
- Aftenposten: Morgenutgaven 29.februar 1992, s.5.
- Aftenposten: Morgenutgaven 14.februar 1998.
- Dagbladet: Lørdag 19.april 2003, s.19.
- Morgenbladet: 30.januar 1981. Artikkel av Henri Werring.

Internettsider

Administrativt forskningsfond: <http://www.aff.no>

Universitetsbiblioteket i Tromsø: <http://www.ub.uit.no>

Empirisk grunnmateriale

Programbrosjyrer 1953–1998 med følgende mangler:

- 1953, 1955, 1967, 1974, 1978, 1982 og 1984.

Årsberetninger fra Administrativt forskningsfond 1953–1998 med følgende mangler:

- 1980.

Årsmøtereferater ved Administrativt forskningsfond 1953–1998 med følgende mangler:

- 1961, 1963, 1993, 1994, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998.

Undervisningsmaterieell 1953–1998 med mangler/lite materiale:

- 1970, 1971, 1972, 1974, 1980 og 1981.