

748107
748680
748715

BCR3102 **Bacheloroppgave**

En studie av effekten ved et lederutviklingsprogram
med styrkebasert tilnærming



Våren 2017
Antall ord: 14425

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avslutning av vår utdanning i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania, våren 2017.

Vi vil først og fremst takke vår veileder Åshild Stavnes som introduserte oss for styrkebasert ledelse under valgfaget Coaching våren 2016. Du har vært en god støttespiller for oss, svart på spørsmål og gitt gode råd underveis i vår bacheloroppgave. Spesielt godt er det å ha en veileder man ikke er redd for å stille dumme spørsmål til.

Vi vil også rette en stor takk til Organisasjon X, og spesielt vår kontaktperson innad i bedriften, som hjalp oss med å finne respondenter. Tiden de satte av til å svare på vår undersøkelse er vi takknemlig for, spesielt med tanke på at alle våre respondenter åpnet seg om personlige tema.

Til slutt vil vi takke for tre fine år på Høyskolen Kristiania. Vi har lært mye som ikke blir vist i denne oppgaven, men er glad for at vi fikk mulighet til å forske på et tema vi selv synes er spennende.

God lesing!

Bergen, 16. mai 2017.

Sammendrag

Det overordnede målet for denne oppgaven har vært å gi et innblikk i hvilke effekter et styrkebasert lederutviklingsprogram kan gi.

Dette gjorde vi ved å samle inn og drøfte data med utgangspunkt i problemstillingen:

“Hvilken effekt mener ledere selv de har hatt gjennom arbeid med et styrkebasert lederutviklingsprogram?”

For å besvare problemstillingen har vi med grunnlag i kvalitativ metode i form av dybdeintervju, intervjuet fem ledere fra en organisasjon som har gjennomgått et lederutviklingsprogram med styrkebasert tilnærming. Oppgaven er basert på disse fem ledernes opplevelser og erfaringer av effekt av styrkebasert ledelse.

På forhånd hadde vi noen teoretiske antagelser om hvilke faktorer som kunne gi utslag i form av effekter av styrkebasert ledelse. For å avgrense oppgaven, utformet vi tre forskningsspørsmål med vekt på samhandling, beslutning, og person og profesjonalitet. Disse tre faktorene var noe vi antok at en leder ville bli berørt av under lederutviklingen.

Resultatene av undersøkelsen viser at det å investere i en form for lederutvikling med styrkebasert tilnærming, krever at organisasjonen etterlever metodikken for oppnåelse av vellykket implementering.

Videre funn fra de tre forskningsspørsmålene var som følger:

Samhandling har økt forståelsen om verdien av hverandres styrker, samt ga mulighet for utarbeidelse av en felles språkplattform.

Evne til *beslutningstaking* økte ved bruk av verktøy som symbol, derimot fant vi ingen *direkte* kobling mellom ledernes evne til å ta beslutninger ut fra bevissthet om egne styrker.

Under individuell veiledning har lederne fått økt bevissthet i forhold til sine personlige styrker, men opplever samtidig at det er vanskelig å utelukke sine egenskaper som *privatperson*, som kan medføre en rollekonflikt som ideelt burde vært adskilt.

Vi konkluderer med at lederne har opplevd personlig utvikling og dermed blitt bedre i stand til å fungere i sin rolle som leder med bruk av styrkebasert ledelse.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	s.6
1.1 Generell innledning og bakgrunn.....	s.6
1.2 Overordnet mål med oppgaven.....	s.6-7
1.3 Bakgrunn for valgt problemstilling.....	s.7
1.3.1 Forskningsmodell.....	s.8
1.4 Avgrensning.....	s.8
1.5 Om organisasjonen vi undersøker.....	s.8-9
1.6 Begrepsavklaring.....	s.9
1.6.1 Coaching.....	s.9
1.6.2 Samhandling.....	s.9
1.6.3 Beslutninger.....	s.10
1.6.4 Person og profesjonalitet.....	s.10
2.0 Teori.....	s.11
2.1 Positiv psykologi.....	s.11-12
2.2 Coaching.....	s.12-13
2.3 Verdier og sterke sider.....	s.13-14
2.3.1 Signaturstyrker.....	s.14-15
2.4 Ledelse og styrkebasert ledelse.....	s.15
2.4.1 Hva er ledelse?.....	s.15
2.4.2 Styrkebasert ledelse.....	s.16
2.5 Lederutviklingsprogram med styrkebasert tilnærming.....	s.16-17
2.6 Samhandling.....	s.18
2.6.1 Diversity Icebreaker.....	s.9
2.7 Beslutninger.....	s.19-20
2.8 Person og profesjonalitet.....	s.21
3.0 Metode.....	s.22
3.1 Bakgrunn for valg av metode.....	s.22-23
3.2 Forskningsdesign.....	s.23
3.3 Datainnsamling.....	s.24
3.3.1 Populasjon.....	s.24
3.3.2 Utvalg.....	s.24
3.3.3 Rekruttering av respondenter.....	s.24-25
3.3.4 Innhenting av data.....	s.26
3.4 Bakgrunn for intervju.....	s.26-27
3.4.1 Kritikk til intervju.....	s.27
3.5 Generalisering.....	s.27
3.6 Reliabilitet og validitet.....	s.28
3.7 Forskningsetikk.....	s.29
3.8 Kritikk til valg av metode.....	s.29-30
4.0 Resultat av datainnsamlingen.....	s.31
4.1 Samhandling.....	s.31-32
4.2 Beslutning.....	s.33
4.3 Person og profesjonalitet.....	s.34-35

5.0 Analyse av datainnsamlingen.....	s.36
5.1 “Har styrkebasert lederutvikling en positiv effekt på lederens evne til samhandling med de ansatte i organisasjonen?”	s.36
5.1.1 Samhandling med ansatte.....	s.36-38
5.1.2 Diversity Icebreaker.....	s.38-40
5.2 “På hvilken måte påvirker styrkebasert ledelsesutvikling lederens evne til å ta beslutninger?”	s.40-44
5.3 “I hvilken grad vil den individuelle veiledningen ha en innvirkning på person og profesjonalitet?”	s.44
5.3.1 Veiledning.....	s.45
5.3.2 Veiledning mellom leder og medarbeider.....	s.45-47
5.3.3 Privatlivet.....	s.47-49
6.0 Konklusjon.....	s.50-51
7.0 Kritikk til oppgaven.....	s.52
8.0 Videre forskning.....	s.53
Litteraturliste.....	s.54-56

Vedlegg 1: Skisse til lederutviklingsprogram med styrkebasert tilnærming

Vedlegg 2: Intervjuguide

1.0 Innledning

I dette kapittelet vil vi presentere bakgrunnen for valgt tema i oppgaven. Vi vil gå inn på det overordnede målet, introdusere problemstilling, samt avgrensning. Avslutningsvis vil vi presentere organisasjonen vi undersøker og gi en kort begrepsavklaring.

1.1 Generell innledning og bakgrunn

Lederutvikling er mye omtalt i både media og næringslivet. I dagens arbeidsmarked skjer endringer stadig raskere og det å kunne prestere og levere som organisasjon er blitt en nødvendighet for å kunne overleve. Dette kan fremkalle et press på at ledere stadig må utfordre og utvikle seg selv. Å innhente hjelp fra eksterne konsulenter har derfor blitt mer fremtredende (Johannessen og Olsen, 2013, 27).

Karlsen (2013) mener at lederutvikling har et dårlig rykte. Videre skriver han at sosialisering av eliten, luksus og egotripp er karakteristikk vi tidvis hører – men er kvaliteten god og timingen riktig er det den beste langsiktige investeringen du kan gjøre (Karlsen, 2013).

Derimot ser man at i følge en artikkel av Hartwig (2016) er det undersøkt ulike konsekvenser av generell lederutvikling, og resultatet viste at blant annet 60 prosent av deltakerne ser på lederutvikling som bortkastet.

En metode for lederutvikling som har hatt økende vekst de senere årene, er bruk av coacher og coachingteknikker med utgangspunkt i positiv psykologi. Coaching fra sportens verden og sportspsykologien var modell for utviklingen av metoden på 1960-tallet. Etter 1980-tallet har bruken av coacher i private og offentlige virksomheter eksplodert (Johannessen og Olsen, 2013, 27).

Professor i ledelse, Gro Ladegård, har forsket på coaching i Norge og fant at i store bedrifter med 250-999 ansatte, bruker 82 prosent coaching som metode for lederutvikling. Norsk presse har anslått at vi bruker rundt 200 millioner kroner i året på coaching, og at bruken er økende (Ørsted, 2015, 98-99).

1.2 Overordnet mål med oppgaven

Overordnet tema for oppgaven er styrkebasert ledelse.

Målet med denne undersøkelsen er å avdekke om forholdet mellom vår empiri og allerede eksisterende teori samsvarer. Under vår innsamling av teori, fant vi lite eksisterende forskning på *effekten* av styrkebasert lederutviklingsprogram. Derfor er oppgavens overordnede mål å

undersøke hvilke effekter lederutvikling med styrkebasert tilnærming *kan* ha, basert på våre avgrensninger.

1.3 Bakgrunn for valgt problemstilling

Vår problemstilling ser på effekten styrkebasert ledelse har hatt på utvalgte ledere. Det eksisterer teori på hva det å ha fokus på styrker kan føre til. Vi ønsket derfor med vår undersøkelse å avdekke om teorien som fremstilles i kapittel 2.0, har en overensstemmelse med virkeligheten.

Vår overordnede problemstilling er som følger:

“Hvilken effekt mener ledere selv de har hatt gjennom arbeid med et styrkebasert lederutviklingsprogram?”

Basert på våre antakelser fra vår utvalgt teori, har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål for å konkretisere problemstillingen:

- *“Har styrkebasert lederutvikling en positiv effekt på lederens evne til **samhandling** med de ansatte i organisasjonen?”*
- *“På hvilken måte påvirker styrkebasert ledelsesutvikling lederens evne til å ta **beslutninger**?”*
- *“I hvilken grad vil den individuelle veiledningen ha en innvirkning på **person og profesjonalitet**?”*

1.3.1 Forskningsmodell

Modellen illustrerer de tre forskningsspørsmålene vi fokuserer på i vår kvalitative undersøkelse. Kvalitativ metode vil beskrives i kapittel 3.0.



1.4 Avgrensning

Lederutvikling kan i utgangspunktet være vanskelig å måle. På grunn av oppgavens omfang og tidsperspektiv vil dette studiet fokusere kun på om styrkebasert lederutvikling etterlater seg en effekt. Vår undersøkelse tar for seg en konkret bedrift som har gjennomgått en flerårig prosess, med et konsulentfirma som tilbyr styrkebasert lederutvikling. Vil vi i hovedsak se på tre ulike faktorer, som vi antar kan være områder lederne opplever påvirkning; samhandling, beslutninger og forholdet mellom person og profesjonalitet.

For å kunne besvare problemstillingen på en utfyllende måte, vil vi benytte oss av relevant teori fra blant annet prosessledelse, positiv psykologi, coaching og kommunikasjon.

1.5 Om organisasjonen vi undersøker

Denne undersøkelsen er basert på funn fra fem respondenter i samme organisasjon. Da vi ikke ser det som relevant for oppgaven å informere om hvilken organisasjon dette er, vil organisasjonen anonymiseres, og kalles heretter for Organisasjon X. Organisasjon X er et statsforetak med omtrent 80 ansatte, med hovedkontor i en av Norges største byer. De har via et konsulentfirma vært igjennom en prosess med styrkebasert lederutvikling. Lederutviklingen

begynte høsten 2013, og organisasjonen har på disse 3,5 årene hatt jevnlig samarbeid med konsulentfirmaet.

Et eksempel på hvordan et lederutviklingsprogram med styrkebasert tilnærming gjennomføres, fremstilles i vedlegg 1. Vi tar utgangspunkt i at Organisasjon X's lederutviklingsprogram var tilnærmet lik vårt eksempel.

1.6 Begrepsavklaring

I dette delkapittelet vil vi konkretisere begrepene som blir benyttet i oppgaven, med andre ord hva vi legger i betydningen av de presenterte begrepene.

1.6.1 Coaching

Coaching blir i følge Berg (2006) definert som en hjelp til å forstå utfordringer, gripe muligheter og overvinne barrierer. I innledningen, og i teoridelen som blir presentert i kapittel 2.0, benytter vi coaching som begrep, i og med at den allerede eksisterende teorien ikke kan endres. Vi stiller oss likevel noe kritisk til begrepet coaching, fordi det som begrep ofte blir omtalt som overfladisk og at man ikke har en beskyttet tittel som coach (Valvik, 2011). Vi vil videre i oppgaven derfor gå bort i fra begrepet coaching, og i stedet benytte oss av begrepet veiledning. Dette underbygges også av Lewis (1947) som påpeker at coaching ofte blir sett på som en type veiledning i næringslivet (Berg og Ribe, 2013, 57).

Vi skiller i denne oppgaven mellom ekstern og intern veileder. Med *ekstern* veileder menes det en veileder fra konsulentfirma. Med *intern* veileder menes lederne som deltok på lederutviklingsprogrammet, som videre utfører veiledning til sine ansatte.

1.6.2 Samhandling

Turid Noack (2014) definerer samhandling som interaksjon, betegnelse på samspill eller vekselvirkning mellom to eller flere aktører som handler med hverandre og at samhandling vanligvis er direkte kommunikasjon. Som definisjonen tilsier, er samhandling et vidt begrep som kan anvendes i mange sammenhenger. I vår oppgave legges det vekt på endring av interaksjon og samspillet på det sosiale miljøet. For å konkretiserer det, mener vi hvordan det har endret måten de ser og snakker med hverandre.

1.6.3 Beslutninger

Beslutninger er et vidt begrep. I følge Gjerde (2013) kan en veileder hjelpe en person angående beslutninger en står overfor, med å sette ord på de følelsene man har. Dermed blir ikke beslutningene bare preget av det rasjonelle, men også av det emosjonelle.

Med bakgrunn i å undersøke hvilke verktøy og presentasjon av teori deltakerne blir introdusert for i lederutviklingen, velger vi å avgrense faktoren beslutning. Beslutninger vil derfor omhandle på *hvilke måter* lederutviklingsprogrammet har veiledet lederne for å øke sin evne til å ta beslutninger.

1.6.4 Person og profesjonalitet

Lederutviklingsprogrammet vi har undersøkt består blant annet av individuell veiledning. I følge Ørsted (2015) trekkes det private inn i jobbsammenheng, når man veileder om personlige problemstillinger.

Med person og profesjonalitet mener vi at man som leder kan oppleve at privatlivet får for stor innflytelse i jobbforholdet, og at det kan gi uheldig påvirkning på arbeidet. Med person mener vi hvem vi er som personer utenfor jobb, altså ditt privatliv og personlighet. I følge Damsgaard (2010) viser profesjonalitet til måten en yrkesutøver utfører jobben sin på. Vi ser det som at man forholder seg profesjonelt til det man gjør i sitt arbeid, og ikke lar personlige forhold påvirke jobben man er satt til å gjøre. Dermed følger man sin bedrift eller organisasjon retningslinjer for yrkesutøvelsen.

2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi presentere relevant litteratur for vår oppgave. Teorien vi henviser til er førende for hvilke forventinger effekten av et styrkebasert lederutviklingsprogram kan ha.

2.1 Positiv psykologi

En definisjon på positiv psykologi er i følge Gable og Haidt (2005) de faktorer, betingelser og prosesser som bidrar til at individer, grupper og institusjoner kan utvikle seg og fungere optimalt. Dette støttes av blant annet Linley som definerer det slik: “Positiv psykologi er det vitenskapelige studium av optimal menneskelig funksjon” (Andresen og Christensen, 2013, 224).

I følge Gjerde deler coaching og positiv psykologi en felles interesse for hvordan man kan tilrettelegge for at mennesker trives, opplever velvære og mening (2013, 75).

Lederutviklingsprogrammet til våre respondenter er basert på positiv psykologi. Dermed er det relevant å belyse hvordan positiv psykologi praktiseres i veiledningen.

Positiv psykologi danner grunnlaget for et styrkebasert veiledningsprogram med å ha fokus på å identifisere sterke sider og ferdigheter, og hvordan man kan tilrettelegge for å utvikle disse, i stedet for å identifisere feil og mangler for å rette dem opp (2013, 76). Positiv psykologi er derfor grunnleggende for det styrkebaserte perspektivet og et utgangspunkt for når man gjør veiledning i praksis.

Positiv psykologi bygger på lange faglige tradisjoner innen psykologifaget, men vokste seg sterkere som fagfelt utover på 1990-tallet og blir i stor grad knyttet til professor Martin Seligman, som ofte betegnes som “far” til positiv psykologi (Gjerde, 2013, 24).

Positiv psykologi bruker vitenskapelige metoder basert på empiri med statistisk signifikans og forsøk som kan reproduseres (Tanggaard, 2016, 65).

Det er derimot ikke et eget fag, men et forskningsbasert fagfellesskap og et perspektiv som kan anvendes i alle fag-grener av psykologien (Andresen og Christensen, 2013, 22).

Det er reist kritikk mot å bruke begrepet “positiv” sammen med psykologi-begrepet, fordi det er vanskelig å si hva som er det motsatte. Selv om termen positiv psykologi er blitt kritisert, er det blitt den mest brukte termen internasjonalt om forskning på menneskelig velfungering eller optimal menneskelig funksjonsevne (Biswas-Diener & Kashdan, 2014).

Positiv psykologi er kritisert for å være naiv ved å kun tenke positivt og hevde det er lett å løse problemer dersom man tenker positivt (Berg og Ribe, 2013, 156).

Samt at positiv psykologi har tatt æren for, eller gir inntrykk av å være de første til å forske på positive følelser. Som en forklaring på dette hevder Gjerde at positiv psykologi ikke skal ses på som en erstatning for, eller utfordring for andre grener innenfor psykologien- snarere et supplement (2013, 76-77).

2.2 Coaching

I følge Morten Emil Berg defineres coaching som en hjelp til å forstå utfordringer, gripe muligheter og overvinne barrierer. Det skal være en delvis veiviser som skal hjelpe med å definere og finne mål; samt påpeke aktuelle veivalg og klargjøre konsekvensene av valg man tar (2006, 15).

Coaching har gjennomgått en omfattende utvikling fra å være betegnelsen på en vogn i året 1499, og frem til å gi et bidrag i moderne ledelse (Berg og Ribe, 2013, 57).

Det ser vi eksempelvis i lederutviklingsprogrammet til Organisasjon X, som bruker coaching som en metodikk. Ved å teoretisk utrede begrepet coaching, gir det et innblikk i hvordan den styrkebaserte lederutviklingen til våre respondenter er utformet.

Som tidligere nevnt er positiv psykologi grunnlaget for et styrkebasert veiledningsprogram, og gir derfor coaching en teoretisk og forskningsmessig plattform. Grant hevder at positiv psykologi representerer det vitenskapelige fundamentet, mens coaching er det praktiske håndverket. Både coaching og positiv psykologi bygger på et menneskesyn der individet har store ressurser. Man er opptatt av de styrker, ressurser og muligheter som mennesket har (Berg og Ribe, 2013, 117).

Gjerde hevder at coachings overordnede formål er å bistå prosessen for personen med å lette hans vei mot måloppnåelse, prestasjonsøkning, læring, personlig og faglig utvikling (2013, 33). I coaching bygges det på ressursene til individet, og er en form for metode der man blant annet aktiviserer hver enkelts verdier og deres sterke sider (2013, 25).

Slik vi forstår det, danner positiv psykologi muligheten for å praktisere coaching, som for eksempel med et fokus på individers sterke sider og hvordan man kan tilrettelegge for utvikling.

Det er interessant at Johannessen og Olsen hevder at det i de senere årene har vært en økende bruk av coacher og coachingteknikker i virksomheter (2013, 27).

En omfattende analyse fra 28 av Storbritannias største bedrifter viser at coachingens inntak i bedriftene har skapt en mer effektiv ledelse av utfordrende medarbeidere, større engasjement og større arbeidsfokus. Den har minsket de menneskelige feilene, økt medarbeidernes selvtillit og økt produktiviteten og innsatsen så vesentlig at ledere rapporterer at de visuelt kan se forskjellen (Ørsted, 2015, 99).

2.3 Verdier og sterke sider

Gjerde hevder at verdier kan ses på som hva som er genuint viktig for en person, og står for det som er grunnleggende verdifullt for oss. Verdier er dermed drivkraften bak vår atferd og er med på å motivere oss til handling, både bevisst og ubevisst (2013, 213). Når man er bevisst hva som er viktig for en selv, vil det kunne støtte vedkommende i beslutninger og valg. Verdigrunnlag er ofte basert på våre følelser, og følelser styrer vår atferd (2013, 219). Det vi gjør ut i fra vårt *verdigrunnlag*, altså måten vi handler på, vil da være vår *styrke* (2013, 241).

Selv om verdier noen ganger er referert til som abstrakte, er Lewins (1952) syn på verdier en god definisjon: “Verdier påvirker atferden, men kan ikke bli karakterisert som et mål. Individet prøver for eksempel ikke å ”oppnå” verdien rettferdighet, men rettferdighet er noe som kan veilede ens oppførsel”. Med andre ord, man kan ikke bli verdien, den må ligge iboende i deg fra før av (Verplanken og Holland, 2002).

Professor Linley, en foregangsfigur innen positiv psykologi, definerer sterke sider som “en allerede eksisterende evne til en bestemt form for atferd, tankesett og følelser som er autentisk og energigivende”. Sterke sider kan beskrives som et trekk eller en egenskap som går igjen i ulike situasjoner og over tid (Gjerde, 2013, 217-218). Dette underbygger Lewins teori, at verdien må eksistere i deg fra før.

Verdier knyttes opp mot vårt forskningsspørsmål. Eksempelvis i forhold til faktoren samhandling, kan verdier øke positive følelser overfor andre, for eksempel med kjærlighet og tilhørighet. I følge Fredrickson blomstrer kjærlighet nesten når som helst når to eller flere mennesker- selv fremmede- knyttes sammen av en svak eller sterk positiv følelse (2013, 27). Vi anser at en slik form for kjærlighet og tilhørighet kan oppstå på arbeidsplassen mellom kollegaer.

Verdier kan også svekke defensive holdninger overfor negative tilbakemeldinger. Verdier kan redusere “ego forsvar”. Ledere med lav subjektiv mestringsevne stiller seg gjerne kritiske til uttalelser fra sine medarbeidere. Ved bruk av verdier reduserer man sitt “ego forsvar” og det gjør at ledere ber om hjelp og oppfordrer andre til å si hva de mener gjennom redusert selvbekreftelse (Crocker mfl. 2008). Slik vi ser det vil bevissthet over ens viktigste verdi, øke mottakeligheten for andres meninger og forslag, uten at lederne kan føle seg inkompetent. Dette støttes av Bandura. Han påpeker at suksess er avhengig av to forhold: lederne må ha de ferdigheter som trengs, og en fast tro på at ved å bruke egne evner, vil man nå de ønskede resultater (1997). Malone understreker dette ved at individer med sterk mestringstro lykkes bedre med nye oppgaver, enn individer med lav mestringstro (2001).

Verdier er noe som kan hjelpe en i å ta bevisste valg, som omhandler vårt forskningsspørsmål om beslutninger. Når man tar valg ut i fra sine verdier handler man fra sin indre kjerne (Hitlin & Piliavin, 2004). Verdier kan være til stor glede og hjelp for de med og uten lederansvar. Sosialpsykologiske eksperimenter har vist hvordan ti minutters refleksjon over ens viktigste verdi kan hindre engstelige tanker i møte med utfordringer (Schmeichel & Vohs, 2009). Styrker frembringer ofte gode konsekvenser. Eksempelvis vil godt lederskap som regel medføre prestisje, anseelse og høyere lønn. Selv når styrker fører til slike ønskelige resultater, verdsetter vi en styrke for dens egen skyld, ikke fordi den ga en positiv følelse i tillegg (Seligman, 2007, 142).

2.3.1 Signaturstyrker

I delkapittel 2.2 sammenligner vi verdier og styrker. Vi vil nå beskrive signaturstyrker. Dette fordi lederutviklingsprogrammet til Organisasjon X har en styrkebasert tilnærming. Det vil si at utviklingen har grunnlag i individuell styrkekartlegging av alle deltakerne, der de forsøker å finne frem til sine signaturstyrker.

Personlige styrker kan defineres som underliggende egenskaper som gir energi når de blir tatt i bruk, altså verdier som kommer til uttrykk i handling (Brook & Brewerton, 2013).

Eksempler på personlige styrker kan være håp, lagspiller, kjærlighet til å lære og humor (Tanggaard, 2016, 70-71).

I positiv psykologi antar man at når du bruker styrkene dine, vil du gjerne lære fort, oppleve eierskap til det du holder på med og kjenne glede og entusiasme (Seligman, 2011, 38).

Ved å oftere bruke signaturstyrkene sine i arbeidet, vil man kunne omforme arbeidet sitt slik at man finner det langt mer tilfredsstillende (Seligman, 2007, 171). Da vil du i følge Tanggaard oppleve at du både har det godt og samtidig presterer godt (2016, 70-71). Haidt (2006) hevder at et hovedprosjekt i positiv psykologi er å jobbe med seg selv for å bli så dyktig som mulig- eller, med andre ord, den beste utgaven av seg selv. Et stort potensial for vekst og utvikling er derfor i følge Linley, Willars og Biswas-Diener (2010) å identifisere urealiserte signaturstyrker (Berg og Ribe, 2013, 125).

Fokus på styrker har vært sentralt lenge. Allerede på 1960-tallet gjorde Peter Drucker oppmerksom på hvor viktig det er at ledere bruker mer tid på å utvikle egne og medarbeiders styrker, enn å kompensere for svakheter. Han har blant annet sagt: "The task of leadership is to create an alignment of strengths, making our weaknesses irrelevant" (Whitney & Trosten-Bloom, 2003). Det er nå blitt større enighet om at det å utvikle vår forståelse for personlige styrker og ta dem i bruk, har positiv effekt for organisasjoners produktivitet (Tanggaard, 2016, 70-71). Dette støttes av Seligman som hevder at det viktigste virkemiddelet for å utvikle dyktige medarbeidere er å identifisere og utvikle deres signaturstyrker (2002).

I følge Morris og Garrett (2010) bør ledere være klar over så vel egne styrker som medarbeidernes styrker. Medarbeidernes sterkeste sider bør være et utgangspunkt for hvordan man fordeler oppgaver og gir tilbakemelding: Når lederen planlegger et prosjekt, bør han bygge oppgaven rundt medarbeidernes styrker (Berg og Ribe, 2013, 128-129).

2.4 Ledelse og styrkebasert ledelse

2.4.1 Hva er ledelse?

"Ledelse er prosessen med å *påvirke* andre til å *forstå* og *enes* om hva som trengs å gjøres og hvordan gjøre det, og prosessen med å *fasilitere* individuell og kollektiv *innsats* for å nå felles *mål*" (Yukl, 2013, 23). Med andre ord er ledelse en kontinuerlig oppgave som utføres på ulike nivåer i en organisasjon (Tanggaard, 2016, 35).

For å aktualisere ledelse i henhold til coaching, benytter vi oss av Hargroves (2000) utsagn om at coaching er kjernen i ledelse. Coaching er det lederen gjør for å forbedre sin strategiske tenkning angående den fremtiden han ønsker å skape gjennom bedriften. Det er med andre ord, å frigjøre ambisjoner, utvikle mestringsevne og oppnå ønskede resultater. Ledelse og coaching handler i bunn og grunn om å få enkeltpersoner og team til å optimalisere sin yteevne (Berg og Ribe, 2013, 85-86).

2.4.2 Styrkebasert ledelse

Styrkebasert ledelse handler i følge Brun og Ejsing om å skape effektive og vellykkede organisasjoner, hvor trivsel skaper effektivitet og ytelse. En kan utvikle seg mest der hvor man allerede er sterke. Det lønner seg for utførelse, innovasjon, trivsel og effektivitet, å fordele energi, tid og oppgaver, der styrkene kommer til spill (2010, 11).

Styrkebasert ledelse handler i bunn og grunn om å få frem det beste i seg selv og i andre. Å kunne hjelpe andre med å stråle og bli den beste versjonen av seg selv. Å ha fokus på å fremme de områdene der man allerede gjør det bra, og hvor ens styrker ligger - og lære å forholde seg til de områdene der man er svakere.

Områdene der en leder og sine ansatte har mest energi, og hvor de er mest motiverte til å bidra, lære og utforske - det er der man har mest å tilby, og hvor man virkelig kan utmerke seg (2010, 11).

Mange blir lært at man må fokusere på å jobbe med sine svakheter for å kunne utvikle seg. Våre største utviklingspotensialer ligger derimot innenfor de områdene hvor vi allerede er sterke. Forskning sier at vi kan dra mer nytte av å frembringe våre egne og våre medarbeiders styrker, og bruke det til å overvinne svakhetene våre - i stedet for å fokusere på å "forbedre" våre svakheter. Dette gjelder for både lederne og de ansatte, ved å tildele tid og energi til å skape et team bestående av mennesker med ulike styrker (2010, 12).

Slik vi ser det, kan en gruppe mennesker som kompletterer hverandres styrker være mer velfungerende, enn enkeltindividene alene.

I korte trekk ser vi på styrkebasert ledelse som en form for ledelse hvor lederen fokuserer på styrker som allerede er iboende i seg selv og de ansatte, som kan frembringe potensialet til både faglig og personlig utvikling.

2.5 Lederutviklingsprogram med styrkebasert tilnærming

Lederutvikling kan i følge Day defineres som utvidelsen av en persons kapasitet til å være effektiv i lederroller. Lederutvikling handler med andre ord om gjøre personer i bedre stand til å fungere i lederrollen og til å utøve ledelse, gjennom å utvikle kunnskap, ferdigheter og holdninger (Johansen, Sætersdal, 2017, 228).

63 prosent av norske ledere svarte i 2011 at de har deltatt på lederutviklingsprogram i løpet av karrieren (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø og Matthiesen, 2013, 35).

Vi ser på Tanggaards definisjon på prosessledelse som en form for lederutvikling i denne oppgaven. Prosessledelse handler om hvordan man planlegger og leder prosessforløp der man er avhengig av menneskelig samhandling for å skape resultatene (Tanggaard, 2016, 23). I følge Høier mfl (2011) beskrives prosess som “en intervensjon i den organisatoriske hverdagen der formålet er å utvikle seg fra én tilstand til en annen- fra A til B- og der måten vi kommer til B er det som skiller prosessforløpene fra hverandre” (2016, 21).

I vår undersøkelse handler det om hvordan respondentene opplevde en utvikling fra A (før lederutviklingsprogrammet) til B (etter eventuelle effekter har funnet sted).

Tanggaard har valgt å gi tre definisjoner på prosessledelse. Vi kommer til å benytte oss av en av de, en verdiladet definisjon med styrkebasert tilnærming. Denne tilnærmingen er relevant fordi styrkebasert prosessledelse i følge Tanggaard er: “Ferdigheter i å anerkjenne og ta i bruk deltakernes styrker på måter som utløser fellesskapets potensialer” (2016, 29). Et slikt type lederutviklingsprogram stilles likt med lederutviklingsprosessen til Organisasjon X. Med styrkebasert perspektiv er man opptatt av å lete etter styrker, ressurser og potensialer hos og mellom deltakerne for å skape resultater. Det som skiller problemløsende prosessledelse og styrkebasert prosessledelse, er spørsmålene som stilles (2016, 30). Spørsmålene som stilles ser vi i sammenheng med positiv psykologi, som er grunnlaget for den styrkebaserte prosessledelsen, og det Organisasjon X sitt lederutviklingsprogram baseres på.

I den individuelle veiledningen til våre respondenter vil en styrkebasert tilnærming omhandle det å legge til rette for prosesser på individnivå. Prosessene identifiserer og forstørker individers gode egenskaper, styrker og prestasjoner, og bringer disse i spill på flere og nye måter i teamet eller i organisasjonen (2016, 51).

Et viktig resultat av å undersøke individers styrker og ressurser i samhandling med andre, er at de andre deltakerne ser på deg på nye måter- de ser noen ressurser eller styrker i deg som de kanskje ikke var klar over. Dette kan igjen bidra til at de drar veksler på kunnskapen din eller styrkene dine i de situasjonene det kreves. Når individene blir klar over hverandres styrker og ressurser, blir det lettere å gjøre dem produktive i et samspill i organisasjonen (2016, 52).

2.6 Samhandling

I løpet av lederutviklingsprogrammet har deltakerne både kartlagt egne styrker, delt de i plenum og utført preferansetesten Icebreaker. Icebreaker blir presentert i delkapittel 2.6.1. I sitt dagligdagse arbeid og i perioden med lederutvikling har våre respondenter arbeidet individuelt og sammen som en gruppe mot å utvikle organisasjonen med en styrkebasert tilnærming.

Fellestrekket for å kartlegge styrker er i følge Lewis (2011) at de bidrar til å starte nye samtaler i organisasjonen om muligheter, utvikling og menneskelige potensialer ved å kartlegge og gjøre styrker produktive. Dette skiftet kan i seg selv frambringe store endringer i organisasjonen fra å være problemorientert til å bli mulighetsorientert (Tanggaard, 2016, 71).

Fredrickson har gjennomført eksperimenter med sine samarbeidspartnere som viser at når man domineres av positive følelser, klarer en å se utover egeninteressens boble. Man blir mer oppmerksom på andre mennesker og deres behov, ønsker og bekymringer, og klarer også å se ting fra andres perspektiv (2013, 87). En annen undersøkelse har vist at når positive følelser oppstår, blir ens bevissthet utvidet fra sitt hverdagslige fokus på “meg” til et mer sjenerøst fokus på “vi”. Når man er påvirket av positive følelser, utvides ens selvforståelse slik at den i større grad også inkluderer andre mennesker (2013, 63). Etersom positive følelser utvider ens oppfatningsevne, blir man i bedre stand til å knytte kontakt med andre (2013, 87).

De fleste av oss ønsker å kjenne på at vi er verdt noe og føle på at vi har noe å bidra med. Dette kan oppleves ved at andre ser våre styrker og gode egenskaper, slik Tanggaard hevder. Med andre ord øker graden for at andre vil bli oppmerksom på dine styrker og gode egenskaper, når fokuset flyttes fra enkeltindividet til fellesskapet.

Tanggaard hevder videre at når andre verdsetter dine styrker, gjør det at man i større grad tør å delta og gi av seg selv uten å være redd for å dumme seg ut. Samtidig kan mange bevege seg fra å være i en forsvarsposisjon, til en prosess for å være åpen ved å lytte til andre synspunkter og være nysgjerrig på dem. Dette er en forutsetning for å skape gode dialoger og samskape løsninger (2016, 51-52).

2.6.1 Diversity Icebreaker

I april 2017 står det på Diversity Icebreakers nettsider at Icebreaker ble utviklet av psykolog Bjørn Z. Ekelund og Human Factors AS i Norge i 1995-1997. Icebreaker bygger på et spørreskjema som måler preferanser for kommunikasjon, interaksjon og ulike problemløsningsstiler. Icebreaker er et verktøy som er laget for å gi selvinnsikt, skape nysgjerrighet og utvikle fellesskap og tillit i organisasjoner, nettverk, team og prosjekter.

Ut fra testens resultater blir deltakerne tildelt farge etter «preferanser»: Rød, blå og grønn. De røde er opptatt av samhold og relasjoner, de blå er analytiske og gjennomføringsdyktige, og de grønne idérike og kreative.

Et resultat av å undersøke individers styrker og ressurser i kollektive prosesser, er i følge Tanggaard at de andre deltakerne ser deg på nye måter, de ser noen ressurser eller styrker i deg som de kanskje ikke var klar over. Dette kan igjen bidra til at de drar veksler på kunnskapen din eller styrkene dine i de situasjonene det kreves. Når individene blir klar over hverandres styrker og ressurser, blir det lettere å gjøre dem produktive i et samspill i organisasjonen (2016, 52).

Personlighetstester skal forutsi hvordan man vil opptre i fremtidige situasjoner (Skorstad, 2015, 136). Selv om Icebreaker ikke regnes som en personlighetstest, kan en likevel anta at ulempene som fremkommer av en personlighetstest, også kan finne sted i bruken av Icebreaker. I følge Skorstad er personlighetstester et selvrapporteringsverktøy, de måler altså hvordan folk ser på seg selv. Dersom deltakerne har lav selvinnsikt vil man ikke få optimal nytte av testene, og de kan være lett å manipulere (2015, 158).

2.7 Beslutninger

Som nevnt i delkapittel 1.6.3 er beslutninger et vidt begrep. Derfor har vi valgt å fokusere på et begrenset utvalg av teori som omhandler beslutninger. Dette grunner i våre teoretiske antagelser, om at veiledningen har ulike måter å øke lederens evne til beslutningstaking. Vi vil først presentere hvordan ny tilegnet kunnskap påvirker beslutninger, deretter hvordan en veileder kan hjelpe i prosessen, og til slutt verktøyet symbol.

I følge Gjerde sin undersøkelse gjennom 240 rapporter av evaluering med veiledning, svarer respondentene at de har fått større bevissthet, økt trygghet, og bedre kommunikasjon og organisering, som noen av de oppnådde effektene som følge av veiledningen (2013, 35).

For at læring skal finne sted, vil i følge David Becker harde koblinger i hjernen bli til faste mønstre, som effektiviserer gjenkjennelse og andre reaksjoner i langtidsmindet. Når man vokser og utvikler seg, vil mønstre koble seg opp mot hverandre i økende grad, og bestemte forbindelser styrkes. Når lederne tilegner seg ny kunnskap, vil de starte å lete etter lignende mønstre og assosiasjoner. Om de finner en forbindelse til eksisterende koblinger, blir ny kobling skapt, og læring har funnet sted (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 246).

Vi ser en sammenheng med Beckers teori og hvordan Gjerde hevder en veileder kan hjelpe lederen med å oppdage de mange ubevisste regler han gjennom tiden har laget om hva han kan, og ikke kan gjøre, eller hva som er riktig og feil. Ved å gjøre disse ubevisste reglene bevisste, kan han velge om han vil fortsette og følge dem eller om han vil endre på dem. Veiledning kan også hjelpe med å sette ord på de følelsene han har angående valg han står overfor, slik at valgene blir preget av ikke bare det rasjonelle, men også det emosjonelle (2013, 51).

En veileder vil utfordre og støtte personen til å se for seg forskjellige handlingsalternativer, scenarioer og resultater av handlingene. Ferdigheter og metoder for å bevisstgjøre valg og utfordre personen til å ta valg, er blant annet å gjenta, løse floker, lytte og se det fra ulike perspektiver (2013, 51).

Veiledningen skal være der for å påpeke aktuelle veivalg og klargjøre konsekvensene av valg man tar (Berg, 2006, 15).

Verktøyet symbol er noe fysisk eller mentalt, som skal minne personer på den atferden, tanken, følelsen, visjonen, verdien eller styrken som han skal øve på eller opprettholde på veien mot målet eller utviklingen. Formålet med et slikt symbol er å få i gang en konstruktiv atferd eller redusere destruktiv atferd (Gjerde, 2013, 185). Symbol kan brukes visuelt, eksempelvis i form av et bilde av en løve, som kan gi en følelse av pågangsmot. Bildet kan frembringe en indre styrke som ønskes brukt i handling. Som nevnt i delkapittel 2.3 styrer følelser atferd, som igjen påvirker den gjeldende situasjonen (2013, 245).

En leders rolle innebærer en rekke valg. Et bevisst forhold til ens styrker gjør det enklere å ta valg som i utgangspunktet kan virke utfordrende (Crocker mfl., 2008).

Å bygge opp styrker, og anvende dem i det daglige, handler i stor grad om å foreta valg. Utvikling av styrker, dreier seg ikke om læring, trening og betinging, men snarere om oppdagelse, skapelse og eierskap (Seligman, 2007, 141).

2.8 Person og profesjonalitet

Undersøkelser fra USA viser at 76 prosent av veilederne som leies inn av næringslivet, ender opp med å veilede i private problemstillinger. Det private trekkes inn i jobbsammenheng, og det stilles veiledningskrav til privat utvikling. Det bør i følge Ørsted få alarmklokkene til å ringe (2015, 100).

Våre respondenter ble under lederutviklingsprogrammet tildelt kunnskap om positiv psykologi og individuell veiledning med ekstern veileder. Målet er at lederne skal implementere veiledning med styrkebasert tilnærming til sine ansatte.

Samtidig hevder Ørsted at en veiledende leder ikke er kvalifisert til å arbeide som terapeut, og dermed vil forstyrre lederens evne til å lede medarbeideren på rett måte. Det kan oppstå en intimitet i veiledningen som kalles terapeutisk allianse. Terapeutisk allianse er et bånd som oppstår når man plutselig kommer svært nært innpå hverandre, der medarbeideren åpner seg om ting for lederen, som lederen ikke bør vite i sin rolle (2015, 104).

Maktforhold er et annet problem ved å benytte ledere som interne veiledere. Behovet for å leve opp til lederens forventninger fremmer en svært kraftig påvirkning på medarbeidere. I Norge viste professor Ladegårds studie fra 2008 at 28 prosent av organisasjonene brukte interne coacher, mens 54 prosent brukte både interne og eksterne. Få av disse interne veilederne er utdannet i å håndtere maktforholdet i en slik type samtale, med bakgrunn i at det ofte er ledere som veileder. I følge Ørsted bør etikken omkring veiledning være at ledere holder seg unna å veilede medarbeidere i deres personlige holdninger eller private forhold. I stedet må de holde seg til det de har ansvar for, nemlig å diskutere hvordan arbeidsoppgavene kan løses av medarbeiderne på best måte (2015, 107). Samtidig uttaler lederrådgiver Jan Wiese at det å prøve å oppfylle kravet om å være hel ved kan i følge han føre til flere etiske dilemmaer og større følelsesmessige belastninger, som gjør at presset på enkeltmennesket er blitt større i moderne organisasjoner, ikke mindre (Andersson, 2017).

Ledere mangler ofte tid og ferdigheter for å kunne gjøre seg fullt nytte av veiledende lederstil (Goleman, 2000). I følge Hunt og Wintraub skal en veiledende lederstil være mest effektiv når lederen ønsker å hjelpe medarbeiderne til å bygge varige personlige styrker som gjør medarbeiderne mer suksessfulle på sikt (Benincasa, 2012).

3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi utrede metoden vi har valgt å ta i bruk for å besvare vår problemstilling. Kapittelet er inndelt i de ulike fasene i metodisk tilnærming.

Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015, 15-16). Metode er et begrep, fra det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, 25). Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke *data*, og dette er en sentral del av *empirisk forskning* (2016, 25). Empiri er utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i erfaring, ikke synsing (2016, 32). Med andre ord dreier altså metode seg om hvordan vi som forskere kan gå fram for så langt som mulig å undersøke om vår antakelse avdekkes av virkeligheten, eller ikke. De viktigste kjennetegnene ved empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet (2016, 25).

3.1 Bakgrunn for valg av metode

Innenfor den samfunnsvitenskapelige metodelæren skiller det i følge Johannesen, Tufte, Christoffersen mellom kvalitative og kvantitative metoder (2016, 27).

En kvalitativ studie er som regel intensivt og åpent, der data samles inn som ord (Jacobsen, 2015, 144). Dette vil si undersøkelser av få enheter og informasjonssamling som i liten grad er styrt av forskeren på forhånd (2015, 251). All datainnsamling må dokumenteres, og kvalitative data foreligger i form av tekst, lyd eller bilder (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, 29).

Et kvantitativt studie kalles i mange tilfeller for ekstensive metoder, der man tar for seg mange enheter, men som er relativt lukkede. Informasjonen som skal samles inn, er altså predefinert av forskeren (Jacobsen, 2015, 251). Kvantitative data samles vanligvis inn ved hjelp av spørreskjema med faste spørsmål og oppgitte svaralternativer (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, 29).

I følge Jacobsen vil valgt problemstilling være styrende for hva slags metode vi velger (2015, 64). Med bakgrunn i vår problemstilling blir det hensiktsmessig å benytte seg av en metode der det er mulig å gå mer i dybden om temaet og få mer informasjon om bakenforliggende årsaker. Dermed har vi valgt å bruke kvalitativ metode i vår undersøkelse.

Det er viktig å være klar over noen ulemper knyttet til kvalitativ metode, med tanke på at det er en ressurskrevende og kompleks måte å samle inn data på. Undersøkelsen og undersøkeren kan være med å skape spesielle resultater, altså at prosessen har en undersøkelseeffekt. Det vil også alltid være fare for at vi foretar en ubevisst siling av all innhentet informasjon, ettersom informasjonen kan være vanskelig å tolke på grunn av sin nyanserikdom (Jacobsen, 2015, 132).

3.2 Forskningsdesign

I en tidlig fase av forskningen må det i følge Johannesen, Tufte og Christoffersen tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres.

Forskningsdesign er “alt” som knytter seg til en undersøkelse og design dreier seg her om formgivning. En forsker starter med problemstillingen og vurderer hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål (2016, 69). Forskningsdesign skal altså hjelpe forskeren å lette arbeidet med å beskrive alle faser i forskningsprosessen og legger en føring for hvordan problemstillingen skal besvares (2016, 77).

Denne oppgaven baserer seg på en *fenomenologisk* tilnærming som i et kvalitativt design betyr å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Målet er å få økt innsikt i menneskers livsverden, fra deres subjektive opplevelse (2016, 78).

Valget om å baserer oppgaven på en fenomenologisk tilnærming grunner i at vår problemstilling søker etter å finne effekten deltakere har hatt av fenomenet styrkebasert lederutvikling. Problemstillingen må formuleres slik at forskeren forsøker å forstå meningen med den erfaringen eller det fenomenet som studeres, og ber informantene om å beskrive sine egne erfaringer (2016, 172). Med dette utgangspunktet er vi avhengige av å få deltakernes personlige erfaringer og meninger, av hvilke effekter det gir, ved å fokusere på styrker i lederutviklingen.

3.3 Datainnsamling

I det følgende delkapittel vil det belyses hvordan vi innhentet data i vår kvalitative undersøkelse.

Vår datainnsamling vil være styrt av teoretiske antakelser i form av en deduktiv tilnærming. Deduktiv tilnærming vil si at man går fra teori til empiri, altså søking etter empiri skal være styrt av teoretiske antakelser (Jacobsen, 2015, 23). Vi hadde på forhånd lest oss opp på teori og utviklet problemstilling ut i fra funnene av de teoretiske antakelsene. Intervjuene og datainnsamlingen er derfor preget av våre formeninger om hvordan teorien skulle utspille seg i praksis.

3.3.1 Populasjon

Populasjon er den mengde enheter en vil at undersøkelsen skal ha gyldighet for, altså målgruppen for undersøkelsen (Ringdal, 2014, 225).

I denne oppgaven er populasjonen alle organisasjoner som har vært gjennom et lederutviklingsprogram med styrkebasert tilnærming, der det vil være mulig å undersøke effekten lederne har hatt av det.

3.3.2 Utvalg

Av alle organisasjoner som har gjennomgått lederutviklingsprogram med styrkebasert tilnærming vil det gjøres et utvalg. Et utvalg kan i følge Jacobsen (2015, 87) defineres som en undergruppe av populasjonen, det vil si en mindre gruppe. Vi er opptatt av å finne et relevant utvalg av informanter, enn å skaffe mange, og vårt utvalg består dermed av fem ledere med ulike stillingstitler i samme organisasjon.

Vi kan dermed se på vår utvelgelse som en strategisk utvelgelse av informanter, der vi først har bestemt oss for hvilken målgruppe som skal delta, og deretter velger informanter ut i fra dette (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, 117).

3.3.3 Rekruttering av respondenter

Det var en utfordrende prosess å få rekruttert respondenter til undersøkelsen vår, og vi brukte derfor mye tid på å få tak i personer som hadde tid og et ønske om å stille opp. Vår utvelgelse av respondenter begynte med at vi kontaktet flere konsulentfirma som kunne bistå med å komme i kontakt med ulike organisasjoner som har vært kunder hos dem. Via en av

konsulentfirmaenes nettsider fikk vi flere tips. Vi kontaktet både mellomledere og ledere i ulike organisasjoner på mail, der alle fikk lik informasjon og mulighet til å stille spørsmål dersom det var noe de lurte på. Vi fikk positivt svar fra en mellomleder i en organisasjon, samt at en annen hjalp oss med å rekruttere de resterende. Slik endte vi opp med en blanding av fem respondenter med ulik stillingstittel og ansvarsområde fra Organisasjon X. Det er interessant at vi har fått med ikke bare mellomledere, men også to seniorrådgivere i undersøkelsen, som deltok på lederutviklingsprogrammet. Disse personen kan fortelle noe om hvordan ledelsen har implementert lederutviklingen i organisasjonen, og hvilken påvirkningskraft det har fra de ansattes perspektiv.

Respondentene er anonymisert. Nedenfor følger en oppstilling med presentasjon av hver enkelt, som videre blir fulgt i undersøkelsen. Vi har kategorisert de som "Person" med hvert sitt tall for å holde de anonym, samt hvilken stilling de har. For at det ikke skal være mulig å spore svarene tilbake til hver enkelt respondent, er rekkefølgen tilfeldig plassert, og ubetydelig i fremstillingen av vår data.

Navn:	Stilling:
Person 1	Mellomleder
Person 2	Seniorrådgiver
Person 3	Mellomleder
Person 4	Seniorrådgiver
Person 5	Mellomleder

3.3.4 Innhenting av data

Vi valgte å ta i bruk en av de mest brukte måtene å samle inn egne data på, kvalitative intervjuer. I følge Kvale og Brinkmann karakteriseres det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål, og egner seg når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, 145). Det kan med andre ord sees på som et dybdeintervju. For å kunne få varierte og grundige svar av våre respondenter ble det mest naturlig for oss å benytte oss av dybdeintervju, med en semistrukturert form. Dette vil si et intervju som er lagt opp etter en intervjuguide, men der spørsmål og rekkefølge kan variere slik at vi som intervjuere kan bevege oss frem og tilbake (2016, 148). Fordelen med dette er at dersom et nytt tema blir belyst under intervjuet vil strukturen kunne endres underveis. Det blir også større muligheter for å kunne stille oppfølgingsspørsmål for å gå mer i dybden på respondentenes innsigelser.

3.4 Bakgrunn for intervju

Kravet for våre respondenter var at de hadde deltatt på et styrkebasert lederutviklingsprogram, og at de har en form for lederansvar. Vi sa oss fornøyde da vi til slutt endte opp med fem respondenter fra samme bedrift som hver og en deltok på et semistrukturert dybdeintervju.

Organisasjon X tok selv initiativ til å avholde intervjuene i deres lokaler og booke møterom. Det er en fordel at intervjuene skjer på en plass der informantene føler seg trygge, samt møte de personlig, slik det underbygges av Jacobsen (2015, 152). Med dette fikk vi mulighet til å observere blant annet det non-verbale språket. Et av intervjuene foregikk via dataprogrammet Skype.

Før vi satte i gang med selve intervjuene spurte vi om lov til å ta lydopptak og informerte om at vi kom til å slette opptakene etter vi hadde innhentet informasjonen vi trengte. Dette ble godkjent av samtlige respondenter. For å unngå å gå glipp av verdifull informasjon hadde vi tre forskjellige roller under intervjuet, som intervjuer, referent og observatør. Dette hjalp oss å sikre at vi fikk god nok informasjon fra hver og en respondent, og flere mulighetstolkninger fra seansen.

Vi valgte bevisst å holde tilbake mest mulig informasjon angående spørsmålene på forhånd. Respondentene fikk dermed ikke tilsendt intervjuguiden, fordi vi ønsket å få mest mulig

ærlige svar uten at de hadde forberedt seg. En annen grunn var at det skulle være mulig å endre spørsmålene underveis hvis det ble nødvendig, samt komme med oppfølgingsspørsmål der vi følte det passet. Ved å stille oppfølgingsspørsmål fikk vi mer innsikt i selve lederutviklingsprogrammet og det ga de selv en mulighet til å bruke tid på å reflektere rundt prosessen de hadde vært en del av.

3.4.1 Kritikk til intervju

Tidsbruken i intervjuene kunne med fordel vært noe annerledes. Vi stilte i de første intervjuene “myke” spørsmål innledningsvis for å forberede respondenten og få de til å føle seg komfortable. For å bli mer effektiv valgte vi etter de første intervjuene å forkorte den innledende fasen. Det gjorde at vi mistet mye tid til å få svar på spørsmål som besvarer problemstillingen i større grad. I intervjusituasjonen stiller vi uerfarne, noe som kan ha ført til at vi stilte ledende spørsmål, eller at vi fokuserte for mye på teoriens bakgrunn.

Som nevnt tidligere fikk respondentene ingen informasjon på forhånd om intervjuene. Etter transkriberingen innser vi at de burde fått noen av spørsmålene som gikk mer på det personlige plan tilsendt før. Hvert intervju ble avsatt til en klokke time og dermed fikk de ikke tilstrekkelig med tid til å reflektere rundt relativt krevende spørsmål. Med tanke på at lederutviklingen hadde en oppstart i 2013, måtte det også gjenoppfriskes hos samtlige. Det resulterte i ofte overfladiske svar, som igjen gjorde at vi fikk svar på andre aspekter enn det vi faktisk var ute etter. Hovedsakelig burde intervjuguiden vært utarbeidet med mer konkrete spørsmål, i stedet for åpne.

3.5 Generalisering

“Generalisering tar for seg noe som i utgangspunktet er spesifikt og gjør det til noe allmenngyldig” (Jacobsen, 2015, 89). Med andre ord handler generalisering om resultatene fra undersøkelsen gjelder i andre situasjoner eller andre steder. Generalisering krever store utvalg og det er omdiskutert om det er et relevant begrep til kvalitative data (Ringdal, 2014, 248).

I forhold til teoriens krav, vil ikke vårt utvalg generaliseres. Dette fordi vi kun har undersøkt fem personer, i én organisasjon, sin oppfattelse av det styrkebaserte lederutviklingsprogrammets effekt. Det er ikke tilstrekkelig med antall respondenter for at det skal kunne overføres til andre lignende fenomener (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, 233).

3.6 Reliabilitet og validitet

Ringdal definerer: “Reliabilitet går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat” (2014, 101). Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (2014, 96).

Et relevant spørsmål når det kommer til reliabilitet er om den innsamlede dataen er *pålitelig*. For å kunne teste om den innsamlede data er pålitelig, kan man gjenta samme undersøkelse på samme gruppe på to forskjellige tidspunkt (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, 36). Ettersom vi anvendte semistrukturerte dybdeintervju, ble ingen av intervjuene helt like, med grunnlag av at oppfølgingsspørsmålene varierer i samtalene fra et intervju til et annet. I og med at vi har gjennomført intervjuene en gang og at vi ikke ga respondentene mulighet til å forberede seg, kan vi ikke uttale oss om hvor høy eller lav reliabiliteten er. En annen måte å gjøre dette på er at flere forskere undersøker samme fenomen og dersom de kommer fram til samme resultat tyder det på høy reliabilitet (2016, 37). Dette understreker at undersøkelsen kan bli gjennomført i flere organisasjoner for å få mer sikre resultater.

For å øke sannsynligheten for pålitelighet i vår undersøkelse, kunne intervjuene etter ferdig transkribering blitt sendt tilbake til respondentene, for samtykke av innhentet informasjon. Da vi hadde alle intervjuene på lydopptak, anså vi ikke dette som nødvendig bruk av respondentenes tid. Respondentene fikk likevel tilsendt undersøkelsen for godkjenning av eventuell sensitiv informasjon.

Ringdal definerer: “Validitet, som også blir kalt *gyldighet*, går på om vi faktisk måler det vi ønsker å måle” (2014, 101).

Spørsmål om en undersøkelses gyldighet vil først og fremst knyttes til to forhold. Det første er *intern* gyldighet, som vil si i hvor stor grad beskrivelsen av en undersøkelse er sann eller “virkelighetsnær”, og hvorvidt vi har dekning i data for konklusjoner knyttet til årsak og virkning. Det andre er *ekstern* gyldighet, altså i hvor stor grad vi kan generalisere funn fra vårt studie (Jacobsen, 2015, 89).

Med bakgrunn i vår problemstilling måler oppgaven det den skal, altså effekten på styrkebasert ledelse, noe som gir undersøkelsen en intern gyldighet. Som tidligere nevnt er ikke oppgaven generaliserende, og har derfor ikke ekstern gyldighet.

3.7 Forskningsetikk

Ringdal definerer: “Etikk er læren om moral, om hva som er rett og galt. Forskningsetikk er de grunnleggende normene for vitenskapelig praksis” (2014, 451).

Etiske problemstillinger oppstår i følge Johannesen, Tufte og Christoffersen når forskning *direkte* berører mennesker, spesielt ved datainnsamlingen, enten den foregår gjennom deltakende observasjon, intervjuer eller eksperimenter (2016, 84).

I vår undersøkelse vil ikke det som inngår i sensitiv informasjon i forbindelse med personopplysningsloven være relevant å gå inn på. Vi var likevel nødt til å stille personlige spørsmål for å få svar på våre forskningsspørsmål, og med det har vi plikt til å respektere informantens privatliv (2016, 86). Vi informerte dermed om at respondenten når som helst kunne bestemme seg for å avbryte intervjuet eller unngå ulike spørsmål. Det gir informanten en større følelse av selvbestemmelse og autonomi i intervjusituasjonen (2016, 85).

Vi lovt respondentene fullstendig anonymitet og har unngått at deres identitet skal kunne avsløres. Dette er blitt gjort ved at den aktuelle organisasjonen er blitt anonymisert, og at kun de viktigste personopplysningene for oppgaven blir nevnt. Dette fordi det som nevnt tidligere ikke er relevant for resultatene i undersøkelsen. Det ble på forhånd gjort klart for respondentene at informasjonen som ble innhentet kun skulle brukes til formålet med denne undersøkelsen, og ikke brukes i andre sammenhenger, noe Johannesen, Tufte og Christoffersen understreker viktigheten av i kvalitative intervjuer (2016, 91).

3.8 Kritikk til valg av metode

Som tidligere nevnt i delkapittel 3.1 er en svakhet ved den kvalitative forskningsmetoden, at prosessen har en undersøkelseeffekt og at vi som forskere kan være med på å skape spesielle resultater. Dette kan være med at vi eksempelvis stiller uerfarne som intervjuere og benytter ledende spørsmål under intervjuene, og at de ikke fikk informasjon på forhånd, slik det nevnes i delkapittel 3.4. En risiko med den kvalitative metoden og fenomenologisk forskningsdesign er at vi som forskere må tolke og anta ut i fra respondentenes svar. Dette kan gjøre at vi gir innholdet en annen mening enn det respondentene i utgangspunktet hadde.

I den kvalitative metoden går vi i dybden på noen få respondenter. Vi kunne intervjuet flere respondenter for å få et større perspektiv. Med en kvantitativ forskningsmetode ville det vært mulig å generalisere innholdet i større grad.

Som datainnsamlingsmetode valgte vi å kun benytte oss av dybdeintervjuer. Vi ser i ettertid at det hadde vært interessant å samlet lederne i en fokusgruppe, slik at man får frem diskusjon, som eventuelt kunne gitt mer dybde i empirien.

4.0 Resultat av datainnsamlingen

I dette kapittelet vil vi presentere våre funn. De presenterte funn vil belyse vår overordnede problemstilling og forskningsspørsmål.

Datamaterialet ble gjort om til tekster som videre ble kodet teoretisk. Datamaterialet ble sortert etter kategoriene vi mener kunne avdekke sammenfallende utsagn, mønstre og sammenhenger. Identifiserte mønstre vurderes i lys av eksisterende forskning og teorier. (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, 177).

4.1. Samhandling

Spørsmål: Hva tror du det samlede inntrykket er?
Person 1: <i>Jeg mener det har hatt betydning for oss som organisasjon, fører oss nærmere en lærende organisasjon og ikke være så prestasjonsorientert.</i>
Person 3: <i>“Vi har flere personer med på grunn-nivå. Det er ingen tvil om at det har endret oss”.</i>
Person 4: <i>Etter mye støy, var behov for å “samle laget” når han begynte, jobbet mye som utvikling. Fungere som team i stedet for individ</i>
Person 5: <i>Tror vi kunne opplevd det samme med flere faglige innganger. Hatt en viss systematikk rundt dette. Men er bedre enn vanlig teambuilding, hvor det ikke var noe konkret som skulle skje, for eksempel hogge et tre sammen. Opplever det å være mer jobbsituasjonsorientert og det å bli kjent har vært viktig.”</i>

Spørsmål: Hva ville du bli bedre på? Hvordan jobbet du aktivt med det? Brukte du noen verktøy?
Person 1: <i>Det var å forstå hvordan ting skal håndteres, og gjøre det riktig ovenfor de jeg har ansvar for. Det er viktig at vi står fram felles som ledelse. At det ikke er sånn man gjør det på en avdeling, og annet på andre - men at vi har en felles plattform, altså hvordan ting gjøres hos oss.</i>
Person 3: <i>En viktig del av hverdagen min er å snakke med enkeltpersoner, gi de oppmerksomhet, trygghet og utfordre de på riktig nivå. Finne ulike oppgaver som passer hver enkelt person og samtidig kunne hjelpe organisasjonen til utvikling.”</i> <i>Mye mer bevisst for hvordan man skal få folk til å handle, en god leder vil bruke dette til å score bedre på resultatmål- ved å klare å inspirere medarbeiderne. Vi er mye mer der enn vi var for noen år siden. Vi har klart å etablere et felles språk og tankesett. Å forstå mennesker, på hvilke måter man kan trigge handling og skape endring.</i>

Spørsmål: Hva følte du ga deg personlig mest utbytte? (felles, gruppe, individuell)

Person 1:

Hvorfor andre gjør slik som de gjør. Når man er blitt bevisst dette er det lettere å gjøre noe med ting. Det har absolutt vært nyttig.

Person 2:

Ehm.... Det gjorde med meg når jeg ble mer bevisst på andre kollegaene. Tolerant i forhold til væremåter, hvordan andre oppfører seg.

Lært meg en metodikk å "avlese" de, hva de sier og gjøre på en annen måte.

Med Icebreaker opplevde jeg at det var øvelser som synliggjorde at vi var ulike personer med ulike styrker, bringe det opp på banen, hvordan man selv er som person og hvordan andre er. Det sitter jeg igjen med som veldig positivt. Bevisstgjøring, at man ikke bare har på egne briller.

I fellessamlingene er helt klart fruktbar, gir et godt innblikk i forskjellige vi er som personer, ulike metoder der for å synliggjøre hvordan men er.

"De røde som ofte er varme, empatiske, omtenkssomme blir kalt rullekake. Det lager gøy stemning og ufarliggjør det"

Person 4:

Det er jo håpløst å tro at man kan bare sette røde personer sammen og tru at man skal lande noe i riktig tid, såne type ting. Av og til i slike type settinger blir det så mye prat om de forskjellige fargene at man glemmer fagkunnskap.

Spørsmål: Hva lærte du som var nytt?

Person 1:

Det å forstå andre, ut i fra fargene de fikk. Vi har et litt eget språk, blå, grønn og rød. "Du er jo så blå, mens du så grønn"

Har vært greit å ha et sånt felles språk, men kan innimellom blitt litt misbrukt. Det å få folk til å åpne seg og analysere de, da skal man være veldig trygge på seg selv, hvis man åpner seg, og dette blir brukt mot deg evt. bli satt i bås uten noe konkret. Da er dette litt medaljens bakside.

Person 2:

Det mest positive var å se hvordan kolleger og medarbeidere slapp seg løs i programmet, og øvelsene. På en annen måte enn tidligere.

Person 3:

Gjennom Icebreaker fikk vi presentert hverandre. Følte poenget var å gjøre det i fellesskap. Spilte litt på karikaturer, hvilken farge man endte på. Overdrev de ulike egenskapene.

Viktig del av hverdagen min er å snakke med enkeltpersoner, gi de oppmerksomhet, gi de trygghet og utfordre de på riktig nivå. Finne ulike oppgaver som passer hver enkelt person.

4.2 Beslutning

Spørsmål: Hva har bevisstgjøring av styrker gjort med deg i forhold til kommunikasjon og beslutningstaking?

Person 1:

Det handler litt om forståelse. Jeg kan ha merket forskjell fra før til nå. Jeg liker å ha snudd alle steinene når jeg skal bestemme noe. Jo bedre bilde jeg har av situasjonen, jo enklere oppfatter jeg det å kunne ta et valg.

Person 4:

Hmmm...nei, ikke så mye jeg har reflektert over. Kunne tenkt mer over det enn det jeg gjør. Har ikke bevisst påvirket meg.

Person 5:

Svakheten min er at jeg tar beslutninger for raskt, og ikke alle er helt med. Blitt mer bevisst på å få med flere. Fått større respekt for at ting tar tid, i stedet for å ta raske beslutninger.

Spørsmål: Hvordan jobbet du aktivt med det? Brukte du noen verktøy?

Person 1:

Når jeg har dette symbolet i bakhodet blir man påvirket når det kommer til selve handlingen. Jeg trenger ikke å gruble så lenge over ting, men kaster meg heller rundt

Person 3:

Symbolet inspirerer meg til å hente ut noen styrker jeg har, som jeg trenger litt hjelp til å hente ut. Veilederen min utfordret meg for å finne et symbol for råskap, og da endte det på det videoklippet med Northug.

Spørsmål: Hva har bruk av verktøy gitt deg i beslutningstaking?

Person 2:

Gjorde meg tryggere på å ta tak i ting før det skled ut. Det gjorde meg veldig trygg, at jeg hadde et apparat bak å støtte meg på.

Person 3:

Har gått fra å kvie meg for å gå inn i situasjoner som jeg synes var ubehagelig, til å nærmest søke de. Når jeg er utenfor komfortsonen er jeg likevel der i en trygghet.

4.3 Person og profesjonalitet

Spørsmål: Hva inneholdt den individuelle veiledningen?

Person 1:

Vi ble styrkekartlagt alle i ledergruppen først. Mye fokus på seg selv, går i dybden på hvordan man er som person. Nesten som å gå til spådamme eller psykolog. Det bli veldig privat og personlig. Synes det var greit og ikke greit, så både ja og nei.

Jeg var veldig usikker, synes det var veldig i grenseland, synes det ble veldig privat og personlig.

Person 2:

De var veldig fascinerende, veldig produktive, nesten litt mindblowing, Hvor du virkelig føler at man bli lyttet på utover den som ligger i det verbale. Bli avlest i hvordan man snakker, hvordan man artikulere seg, hvordan du bruker kroppen. Veldig fascinerende å se hvor proffe veiledere var i cachet mitt ståsted, din væremåte, styrker, egenskaper.

Person 4:

Bruker tid på å tømme deg i en eller annen setting, og få feedback. Fordel med en ekstern veileder er å diskutere ting til en annen enn sjefen, åpner seg på en annen måte.

Spørsmål: Hva lærte du av den individuelle veiledningen?

Person 1:

Det handlet mye om det indre, meg selv og mitt indre. Dette ga meg mye, sånn generelt har det gitt med en mer bevisst holdning til meg selv i forhold til forbedringspotensialer og styrker.

Person 3:

Blitt mer bevisst på meg selv om mine egne styrker og tankesett.

Har et nytt prosjekt nå med større ansvar. Har gått fra å være spillende trener til manager. Kan man ikke være involvert i alt, noe jeg gjerne vil men ikke har tid til. Noe jeg var veldig mye før.

Handler om å skape strukturer, sørge for at gruppene jobber godt. Må forstå det selv for å utvikle andre.

Spørsmål: Hvordan opplevde du å veilede andre?

Person 1:

Jeg synes det har vært vanskelig å videreføre til mine medarbeidere, synes ikke jeg har lyktes helt med det. Det handler litt om at vi fikk en mye grundigere opplæring enn de jeg skulle praktisere det på, som skapte litt ulikt nivå.

Det å få folk til å åpne seg og analysere de, da skal man være veldig trygge på seg selv, hvis man åpner seg, og dette blir brukt mot deg evt. bli satt i bås uten noe konkret. Da er dette litt medaljens bakside.

Dette går utenfor sine direkte arbeidsoppgaver, og kan bare bli litt i veien og en dårlig samvittighet, hvis man ikke føler man har klart å gjennomføre det.

Person 2:

De andre ledere og lederen min skal jo også gå inn med en sikkerhet for å etterleve metodikken. Jeg tror vi som mellomledere ikke har den samme tyngden for å kunne implementere det.

Tror det oppleves som at det ikke er like integrert som det er uttalt at det skal være. Har ikke tatt det videre til neste steg i den graden det ble signalisert. Bygde opp forventninger som var høye. Når man gjør det, er kanskje fallhøyden stor.

Spørsmål: Bruker du det du har lært på andre arenaer enn i jobbsammenheng?

Person 1:

Hvorfor andre gjør slik som de gjør. Når man er blitt bevisst dette er det lettere å gjør noe med ting. Det har absolutt vært nyttig. Man blander litt person og profesjonalitet, noe som jeg synes kan være litt skummelt.

plutselig blir man litt obs på at det man er gode på og liker å gjøre, ikke alltid det man kartla.

Henger kanskje ikke alltid sammen med ansettelsesforholdet. Det har jo en sammenheng, men kan skape litt krøll mellom person og bedrift.

5.0 Analyse av datainnsamlingen

I dette kapittelet vil vi presentere vår empiri fra den kvalitative undersøkelsen. I fenomenologisk metode er det vanlig å analysere meningsinnhold. Forskeren leser datamaterialet *fortolkende* og ønsker å forstå den dypere *meningen* i enkeltpersoners erfaringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, 171).

Teorien vi anvender i analysedelen vil hovedsakelig underbygge teori fra kapittel 2.0. Teorien viser hvilke effekter man kan forvente ut i fra tidligere forskning. Vi vil undersøke om vi finner en mønstermatch mellom utvalgt teori og våre empiriske funn.

Empirien er delt opp etter våre forskningsspørsmål som omhandler *samhandling, beslutning, og person og profesjonalitet*. Forskningsspørsmålene skal besvare problemstillingen og vil bli drøftet individuelt.

5.1 “Har styrkebasert lederutvikling en positiv effekt på lederens evne til samhandling med de ansatte i organisasjonen?”

I dette delkapittelet vil vi drøfte om det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet har hatt en positiv effekt på lederne i Organisasjon X sin evne til samhandling. Først vil vi ta for oss samhandling med ansatte, og deretter verktøyet Icebreaker.

Innledningsvis i intervjuene fremkom det av flere respondenter at formålet med å delta på lederutviklingen var at organisasjonen ville utvikle seg ut fra samme plattform og skape en koordinert ledergruppe. De ønsket å oppnå likt samspill i alle avdelinger, slik at de sammen kunne skape en felles kulturforståelse etter uttalelse fra en respondent: “*Hvordan vi gjør det her hos oss*”. De nevnte videre at organisasjonen var villig til å investere i utvikling av ledere, da tanken var at det igjen ville gi effekt på medarbeidere.

5.1.1 Samhandling med ansatte

Et lederutviklingsprogram har som formål å utvikle kunnskap, ferdigheter og holdninger hos sine arbeidstakere, altså å øke den individuelle kapasiteten til å være effektiv i lederroller (Johansen, Sætersdal, 2017, 228).

Det fremkom av respondentene at lederutviklingsprogrammet ble oppfattet som en form for “teambuilding”. Deltakerne hadde mulighet til både å bli bedre kjent med hverandre og i tillegg samarbeide på tvers av sine team.

En av respondentene ga uttrykk for at det var behov for å “samle laget igjen”. De reiste i fellesskap til samlingene, som var andre steder enn deres daglige omgivelser. Dette ga rom og inspirasjon for å lære i en mer avslappet atmosfære. En av respondentene bemerket at kollegaene “slapp seg mer løs enn tidligere”. Endring av omgivelser og deltakernes fokus på styrker kan være en av faktorene til at flere åpnet seg. Tanggaard hevder at å bli kjent med sine egne og andres styrker, gjør at man i større grad tør å delta og gi av seg selv uten å være redd for å dumme seg ut. Samtidig kan man bevege seg til å være mer åpen for å lytte til andre synspunkter og være nysgjerrige på dem (ref. delkapittel 2.6). Vi oppfattet det slik at nye omgivelser og oppgaver skapte et miljø med større mulighet til å åpne seg. Dette ga rom for refleksjon rundt sine og andres styrker i rollen som ledere, da fokuset var på lederutviklingsprogrammet og ikke dagligdagse gjøremål.

Vi tolker funnene slik at åpenhet og tid til refleksjon, endrer mye på språket deres de i mellom, og da med tanke på hvilke ord og begreper som benyttes. Vi anser det som at åpenheten har ført til at respondentene har skapt en felles betydning i ord og uttrykk. Respondentene bruker for eksempel styrker aktivt i språket og i møte med ansatte. En av respondentene fortalte: *“En viktig del av hverdagen min er å snakke med enkeltpersoner, gi de oppmerksomhet, trygghet og utfordre de på riktig nivå. Finne ulike oppgaver som passer hver enkelt person og samtidig kunne hjelpe organisasjonen til utvikling.”* Slik det fremkommer av sitatet viser lederen at medarbeidernes styrker benyttes til å gi de den rette oppmerksomhet og trygghet, for å finne oppgaver som passer hver enkelt.

Respondentene uttalte at en felles språkplattform og et felles tankesett kan være med å bidra til at lederne blant annet scorer bedre på resultatmål. Det kommer av at de har blitt mer bevisst på hvordan de skal få medarbeidere til å handle. Lederne har opparbeidet seg en større forståelse for andre mennesker, og dermed på hvilke måter man kan “trigge” handling og skape endring. *“Vi har flere personer med på grunn-nivå. Det er ingen tvil om at det har endret oss”*.

Å kartlegge styrker kan i følge Lewis bidra til å skape nye samtaler om muligheter og menneskelige potensialer, som i seg selv kan endre organisasjonen fra å være problemorientert til å bli mulighetsorientert (ref. delkapittel 2.6). Dette samsvarer med utsagnet: *“Jeg føler det har hatt en betydning for oss som organisasjon, det har ført oss nærmere en lærende organisasjon fra det å ikke være så prestasjonsorientert”*.

Vi tolker det som om de er mer opptatt av prosessen, altså veien frem mot målet. Lederne bruker mer tid på å forstå og snakke med sine ansatte, for eksempel ved å få de til å føle seg sett, ved tilrettelegging av arbeidsoppgaver. En av respondentene oppsummerte med at de lærte å se sine ansatte gjennom “andre briller”, ikke bare sine egne.

I følge Fredrickson (ref. delkapittel 2.6) gjør positive følelser at man blir mer oppmerksom på andre mennesker og ser ting fra deres perspektiv. Samtlige respondenter har lik oppfattelse, eksempelvis: ”*Jeg forstår mine ansatte bedre og hvorfor andre gjør slik som de gjør. Når man er blitt bevisst dette er det lettere å gjøre noe med ting. Det har absolutt vært nyttig*”.

Sitatet gir en indikasjon på at det eksisterer en gjensidighet mellom det teorien presenterer og handlingen respondentene utfører. Vi har derimot en antakelse om at lederne ikke er bevisst på akkurat *hva* som oppstår når de endrer sin atferd og ser ting fra deres perspektiv.

Fredrickson forklarer det med at din selvforståelse utvides slik at den i større grad også inkluderer andre mennesker når man blir påvirket av positive følelser, og ettersom positive følelser utvider din oppfatningsevne, blir du i bedre stand til å knytte kontakt med andre. Man går fra sitt hverdagslige fokus på “meg” til et mer sjenerøst fokus på “vi”. På bakgrunn av dette ser vi et mønster der teori og vår empiri samsvarer.

Vi hadde i utgangspunktet en større interesse som forskere å vite hvilken effekt styrkebasert ledelse hadde på individnivå, altså hvilken effekt hver enkelt leder selv har erfart. Bakgrunnen er at teorien om veiledning sier mer om hva det gjør med individet, enn hva som skjer på organisasjonsnivå. Derimot var respondentenes svar rettet mot hvilken effekt det hadde for avdelingen som helhet. Vi vil reflektere mer rundt dette i delkapittel 5.3.3

Sitatene og empirien som er presentert ovenfor, er de eneste konkrete funnene som sier noe om hvilke effekter styrker påvirket samhandlingen med de ansatte. Resultatene er med andre ord noe svakere enn det vi hadde forventet på forhånd. Et mer fremtredende funn i forbindelse med samhandling var preferansetesten Icebreaker, som vil presenteres i delkapittel 5.1.2

5.1.2 Diversity Icebreaker

Under intervjuene fortalte respondentene om et verktøy kalt Diversity Icebreaker, som ble presentert under fellessamlingene. Icebreaker er som tidligere nevnt en preferansetest som måler kommunikasjon, interaksjon og ulike problemsløsningsstiler (ref. delkapittel 2.6.1).

Våre spørsmål var ikke direkte knyttet til Icebreaker, i og med at vår undersøkelse er rettet mot hvilke effekter *styrkekartleggingen* har i samhandling med andre. Et eksempel på spørsmål fra intervjuguide: *“Hva har bevisstgjøring av styrker gjort med deg i forhold til kommunikasjon og samarbeid med andre?”* Samtlige respondenter knyttet svaret til spørsmålet opp mot testen i stedet for å utdype hva *styrker* bevisst ga de i samarbeid med andre. Det kan antas at det var enklere for respondentene å visualisere svaret med bruk av eksempler fra testen. Det kan av den grunn være at det er mer utfordrende for respondentene å utlevere seg på et mer personlig nivå, når de har et klart eksempel fra testen. Som resultatene viser i punkt 5.1.1 var bruken av styrker i samhandling med andre svak, men derimot var effekten ved bruk av Icebreaker mer fremtredende.

Grunnen til at styrker i samhandling fremsto som svak, tror vi grunner i at respondentene brukte preferansetesten som en fremstilling av sine og hverandres styrker. Dette fremfor å vektlegge selve kartleggingen av styrker med sin eksterne veileder. Tolkning er hentet ut i fra følgende sitat: *“Det jeg opplevde med Icebreaker var øvelser som synliggjorde at vi var ulike personer med ulike styrker, altså hvordan andre er”*. Respondentene opplevde mer fremtredende effekter, i form av at språket fra testen benyttes i det daglige. Resultatene fra testen som respondentene tolker som sine styrker, kommer derfor sterkere fram, i forhold til effekten fra da de kartla sine individuelle styrker. De individuelle styrkene kan antas å ligge i underbevisstheten.

Testen ga på den ene siden utslag i et mer samlet språk på arbeidsplassen. Et samlet språk for Organisasjon X er i form av intern humor og felles begreper. Respondentene ble tildelt ulike farger som et resultat av testen (rød, grønn og blå). Fargene fikk i ettertid forskjellige kallenavn. Det uttales et eksempel: *“De røde som ofte er varme, empatiske, omtensomme blir kalt rullekake. Det lager gøy stemning og ufarliggjør det”*. En konsekvens av dette er at lederne føler det er blitt enklere å kommunisere med hverandre og sine ansatte. Det kan skyldes at de har fått et nytt perspektiv på hva ulike preferanser i form av de tre fargene, gjør med lederne i samarbeid med andre. Testen har blant annet lært de å “avlese andre” og mer tolerant i forhold til væremåter. Resultatene av testen indikerer blant annet at de røde ofte har behov for å ta hensyn til andre, de blå er konkrete og strukturerte og de grønne er kreativ. De benytter seg av disse faktorene i vurdering av hvordan tilnærme seg hverandre, eksempelvis ved å kombinere ulike roller og skape et velfungerende team. De har lært å se hverandres

behov, ved for eksempel at de røde tar hensyn til at de blå ikke har behov for å lydhøre seg med hele gruppen, men heller vil starte rett på et prosjekt (ref. delkapittel 2.6.1).

På den andre siden påpekes det av respondentene at man kan bli satt i en “uønsket” bås, som kan brukes mot de på et senere tidspunkt, for eksempel ved at fargene blir overdrevne karikaturer av hvordan de er som personer. En konsekvens av dette kan vise seg ved sammensetting av team, eksempelvis ved at behovet for typiske “røde trekk” ikke vektlegges i samme grad som de andre fargene. Dermed blir karakteristikkene ved hver av fargene stilt opp mot hverandre.

En av respondentene nevner videre at fargene kan bli noe misbrukt, ved at tidsbruken i vurderingene av de ulike fargene og dens betydning blir viktigere enn sammensetting av team, basert på hver enkelts kompetanse og fagkunnskap.

Vi som forskere hadde ikke forventet at verktøyet Icebreaker ville etterlate seg slike betydelige spor hos respondentene, og at det ga sterkere utslag enn individuell kartlegging av styrker. Et konsulentfirma har gjort oss oppmerksomme på at testen vanligvis brukes som et “oppvarmingsverktøy” under fellessamlingene i lederutviklingsprogram. Det skal blant annet “myke” opp lederne ved å gjøre de bedre kjent med hverandre med bruk av en enkel metode.

Som nevnt ovenfor var lederne sitt ønske å utvikle seg fra samme plattform. Lederutviklingen skapte endringer i omgivelsene og en avslappende atmosfære, som ga rom for å åpne seg. Det kan være en av grunnene til at lederne fikk følelsen av at lederutviklingsprogrammet var en form for “teambuilding.” Vi som forskere hadde i utgangspunktet spørsmål om hva samhandling gjorde med lederne på individnivå, men respondentene fokuserte likevel mest på organisasjonsnivå. Vårt mest fremtredende funn var at lederne støttet seg til verktøyet Icebreaker ved bruk av styrker, i stedet for den individuelle kartleggingen av styrkene.

5.2 “På hvilken måte påvirker styrkebasert ledelsesutvikling lederens evne til å ta beslutninger?”

I dette delkapittelet vil vi drøfte om det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet har en påvirkning på ledernes evne til å ta beslutninger.

Ettersom en del av våre funn ikke peker i direkte kobling til våre teoretiske antakelser, vil vi først gå inn på bevissthet i forhold til hvordan styrker har påvirket beslutningstaking.

Eksemplene nedenfor vil fremstille ulik grad av bevissthet ettersom det er vårt eneste funn knyttet til styrker. Deretter vil vi ta for oss bruken av symboler knyttet til trygghet i forkant beslutningstaking.

Gjerde har undersøkt 240 rapporter med evaluering av veiledning, som resulterte i større bevissthet, trygghet og forbedret kommunikasjon og organisering hos respondentene (ref. delkapittel 2.7). Til tross for Gjerdens undersøkelser, fant vår empiri kun større grad av bevissthet og trygghet som effekter av veiledning i tilknytning til beslutninger.

Det vil i dette kapittelet presenteres to sitater som knyttes til hvordan styrker har økt bevisstheten i forkant av beslutningstaking.

“Det handler litt om forståelse. Jeg kan ha merket forskjell fra før til nå. Jeg liker å ha snudd alle steinene når jeg skal bestemme noe. Jo bedre bilde jeg har av situasjonen, jo enklere oppfatter jeg det å kunne ta et valg”.

På bakgrunn av sitatet, tolker vi det som at respondenten har opplevd bevissthet i større grad, som går under utsagnene “forståelse” og “bedre bilde av situasjonen”. Vi antar at bevisstheten hjelper respondenten til å bruke mer tid. Dette kan bidra til økt forståelse og gi en bedre oversikt over situasjonen før en beslutning tas. Ved økt bevissthet vil vi kunne hevde at det kan føre til mer trygghet i sine valg. Slik det fremkommer i sitatet, vil vi kunne si at jo bedre forståelse og oversikt lederen har på forhånd, jo tryggere blir man ved en beslutning. Med dette ser man at styrker direkte knyttet til beslutning ikke har påvirket respondenten i særlig stor grad, men at veiledning derimot kan ha hatt en effekt på prosessen rundt beslutningstaking.

Et annet eksempel på grad av bevissthet før beslutningstaking: *“Svakheten min er at jeg tar beslutninger for raskt, og ikke alle er helt med. Blitt mer bevisst på å få med flere. Fått større respekt for at ting tar tid, i stedet for å ta raske beslutninger”.*

Eksempelet kan kobles i sammenheng med effekten av verktøyet Icebreaker drøftet i punkt 5.1.2. Det kan antas at respondenten har fått innsikt i betydningen av å reflektere før beslutninger blir tatt. Dette innebærer også å vurdere andre innspill og bruke tid på ulike faktorer som kan påvirke beslutningen man tar. Med kunnskapen fra Icebreaker kan det virke som respondenten tilpasser seg andre ved bruken av fargene.

Disse to resultatene fremstår i form av økt bevissthet rundt prosessen før en beslutning tas. Derimot viser det ingen *direkte* kobling med å benytte seg av sine egne styrker for å øke lederens evne til å ta beslutning.

Det fremkommer likevel av våre data at bruken av symboler har vært et utpreget virkemiddel ved beslutningstaking hos våre respondenter. I følge Gjerde er et symbol noe fysisk eller mentalt, som skal minne personer på den atferden, tanken, følelsen eller styrken som en skal øve på eller opprettholde på veien mot utviklingen (ref. delkapittel 2.7). Den eksterne veileder hjelper respondenten til å finne fram tilpasset symbol til ønsket handling. Felles i vår undersøkelse er at flere av respondentene benytter seg av symbol, men på forskjellige grunnlag. En respondent bruker symbolet som inspirasjon: *“Det inspirerer meg til å hente ut noen styrker jeg har, som jeg trenger litt hjelp til å hente ut”*. En annen bruker symbolet for handling: *“Når jeg har dette symbolet i bakhodet blir man påvirket når det kommer til selve handlingen. Jeg trenger ikke å gruble så lenge over ting, men kaster meg heller rundt.”*

Ut i fra vår tolkning, kan det virke som om symbolet frembringer og tilfører disse respondentene en grad av trygghet, i situasjoner der de trenger støtte i forkant av beslutninger. Symbolet påminner respondentene om å ta i bruk sine styrker. I følge Gjerde styrer følelser atferd, slik at når de benytter symbolet for å uthente sine styrker, kommer følelsene som respondentene trenger for å bli tryggere på de valgene eller situasjonene de står overfor (ref. delkapittel 2.3). Eksempelvis ved bruk av symboler: *“Veilederen min utfordret meg til å finne et symbol for råskap, og da endte det på et videoklipp med Petter Northug”*.

Langrennsstjernen skal være støttende i krevende situasjoner, der lederen vil være mer offensiv og “på”. Respondenten forklarte: *“En video som viser første gang Northug vant VM-gull. To dager før hadde han gått tre mil, og gjorde det så sinnsykt trygt, men falt rett før mål. I dette løpet tok han rykket likt som sist, men denne gangen klarte han det. Han er min definisjon på råskap.”* Symbolet ga han en trygghet i situasjoner der han var utenfor sin komfortsone. *“Har gått fra å kvie meg for å gå inn i situasjoner som jeg synes var ubehagelig, til å nærmest søke de. Når jeg er utenfor komfortsonen er jeg likevel der i en trygghet”*. Som det fremkommer i sitatet var effekten av symbolet ikke bare økende trygghet i ubehagelige situasjoner. Det ga også gevinst i form av å gå fra en defensiv holdning, til å nærmest jakte etter en mer proaktiv og målrettet handling som leder.

Når lederen er *trygg* i situasjoner som tidligere var utenfor komfortsonen, kan man anta at lederens evnen til beslutningstaking øker. Det er likevel viktig å påpeke at vi ikke fant noe

direkte funn på hvordan *symbol* påvirker lederens evne til beslutningstaking. Vi kan ikke si med sikkerhet hvor mye evnen til beslutningstaking har økt, fordi lederutvikling generelt er kompleks å måle, noe Jacobsen også hevder (2015, 73).

Ut i fra fremstilte funn ovenfor, ser vi bruk av symboler som den mest fremtredende forekomst der styrker indirekte påvirker lederens evne til å ta beslutning. Lederne uttalte seg ikke direkte om hvordan styrker har økt deres evne til beslutning. Derfor forsøkte vi å se helheten av respondentenes svar, ved å lete etter sammenhenger mellom utviklingen hos respondentene og beslutningstaking. Ut i fra vår forståelse kan vi anta at styrker har hjulpet respondentene i en større grad enn det de selv er klar over, fordi det tyder på at styrkene kan ligge mer i underbevisstheten.

For eksempel var gjennomgående svar på hvordan styrker har påvirket evnen til å ta beslutninger: *“Hm..nei, ikke så mye jeg har reflektert over. Kunne tenkt mer over det enn det jeg gjør. Har ikke bevisst påvirket meg.”*

Gjennom vårt forsøk på å finne sammenhenger mellom utvikling og økt beslutningsevne, fant vi under kodingen av data eksempler som ga en indikasjon på hvordan *ekstern veiledning* med styrkebasert tilnærming har påvirket våre respondenter. Dette kan støtte opp under viktigheten av hva som ligger i underbevisstheten hos respondentene.

Det fremkommer av sitat: *“Gjorde meg tryggere på å ta tak i ting før det skled ut. Det gjorde meg veldig trygg, at jeg hadde et apparat bak å støtte meg på.”*

I følge Gjerde vil en veileder utfordre og støtte lederen til å se for seg forskjellige handlingsalternativer og resultater av handlingene. Ferdigheter og metoder for å bevisstgjøre valg og utfordre personen til å ta valg, er blant annet å gjenta, løse floker, lytte og se det fra ulike perspektiver (ref. delkapittel 2.7). Som det fremkommer i sitatet ovenfor kan veiledningen ha påvirket respondentene ubevisst til å se for seg ulike scenarioer og utfall som kan oppstå som en konsekvens av beslutningstaking. Når den eksterne veilederen hjelper lederen til å se for seg konsekvenser ved fremstilling av handlingsalternativer, fremmer det lederne til å bli bevisste. Respondentenes tankesett har derfor endret seg til å bli mer proaktivt i forkant av ulike situasjoner før beslutningstaking. Dette kan kobles opp mot det tidligere sitatet hvor respondenten “nærmest jakter” situasjoner utenfor komfortsonen, som en følge av at veiledningen har gjort lederne tryggere.

Som nevnt ovenfor er bruken av symboler den mest fremtredende indikasjonen av våre funn på hva som påvirker lederens evne til å ta beslutninger. Samtidig fant vi flere eksempler hvor veiledningen kan ha påvirket lederne til å beherske ulike situasjoner. Det kan være situasjoner som respondentene ikke anser som relevant å belyse i forhold til beslutningstaking under deltakelse i et dybdeintervju.

5.3 “I hvilken grad vil den individuelle veiledningen ha en innvirkning på person og profesjonalitet?”

I dette delkapitlet vil vi belyse korrelasjonen mellom den individuelle veiledningen, og person og profesjonalitet. Vi vil først kort presentere ovennevnte korrelasjon, for deretter ta for oss resterende i punkt 5.3. som er delt opp i generell veiledning, veiledning mellom leder og medarbeider, og privatliv.

Ladegårds studie viser at over 50 prosent av norske bedrifter bruker interne og eksterne veiledere (ref. delkapittel 2.9). Som en del av lederutviklingsprogrammet fikk de øverste lederne av Organisasjon X og våre informanter en opplæring med konsulentfirmaet om positiv psykologi, for så å bruke det de har lært til å veilede sine ansatte. Det vil si at de benytter både interne og eksterne veiledere.

I tillegg til opplæring fikk lederne individuelle veiledninger der de i større eller mindre grad åpnet seg til sin eksterne veileder. Veiledningen inneholdt kartlegging av styrker og utforming av handlingsplaner, for så å dele dette i plenum med sine kollegaer. De ble invitert til gå i dybden i seg selv, reflektere og finne svar på hvem de er i sin rolle som leder. Vi som forskere antar at det kan oppstå et vagt skille mellom person og profesjonalitet, når man søker etter hvem man er i jobbsammenheng. Dette vil vi gå nærmere inn på i delkapittel 5.3.3.

En undersøkelse fra USA viser at 76 prosent av veilederne som leies inn av næringslivet, ender opp med å veilede i private problemstillinger. Når det utelukkende legger vekt på individets psyke, vil det bli ledet direkte inn i følsomme og private problemstillinger (Ørsted, 2015, 100). Faren ved dette kan være som Ørsted påpeker “å sitte på et slikt kurs er som å åpne den store legeboken og lese om sykdommer. Plutselig kan helt friske mennesker føle at de faktisk er syke” (2015, 87).

5.3.1 Veiledning

I henhold til veiledning må det tas i betraktning at det å åpne seg for en veileder ikke trenger å være ubehagelig i seg selv. Det som derimot kan være avgjørende er hvem som veileder.

Innledningsvis peker våre funn på at respondentenes oppfatning av å bli veiledet eksternt var positiv.

En av våre respondenter påpeker at veiledning eksternt var noe helt annet enn en dagligdags samtale: *“Hvor du virkelig føler at man blir lyttet på utover det som ligger i det verbale”*. Det kan sammenlignes med en annen uttalelse: *“Det er nesten som å gå til spådamme eller psykolog”*. Vi tolker det som at respondentene synes det kunne være mindre skremmende å åpne seg for en ekstern veileder, fordi de føler at innholdet i samtalene ikke kan bli brukt mot seg ved en senere anledning. Det kan ses i sammenheng med ulempene som kan oppstå ved bruken av verktøyet Icebreaker i delkapittel 5.1.2. De ulike fargene kunne plassere respondentene i en “uønsket” bås, da resultatene ble presentert i fellesskap. En respondent poengterte fordelen med å åpne seg for en ekstern veileder: *“Bruker tid på å tømme seg i en eller annen setting, og får feedback. Fordelen med ekstern faktor er å diskutere ting til en annen enn sjefen. Man åpner seg på en annen måte”*.

Dette viser til at det å ha en ekstern veileder kan øke ledernes evne til utvikling, da de i større grad har enklere for å åpne seg.

5.3.2 Veiledning mellom leder og medarbeider

Lederne hadde i tillegg til sin egen individuelle veiledning, i oppgave å implementere den styrkebaserte veiledningen til sine medarbeidere. Det kan føre til at organisasjonen i sin helhet utvikler seg fra samme plattform, som var et ønske enkelte hadde i forkant av lederutviklingen. Ørsted hevder at få ledere som skal veilede sine ansatte er utdannet i å håndtere maktforholdet i en slik type samtale. Etikken omkring veiledning bør være at ledere holder seg unna å selv veilede sine medarbeidere i deres personlige holdninger eller private forhold. Lederne må i stedet holde seg til det de har ansvar for, nemlig å diskutere hvordan arbeidsoppgavene kan løses av medarbeiderne på best mulig måte (ref. delkapittel 2.8).

Flere av respondentene har uttalt at det var utfordrende å videreformidle det de har lært til sine medarbeidere. Det kan komme av at medarbeiderne ikke har fått samme grundige opplæring som lederne. Dermed blir det å skulle veilede de uten tilstrekkelig fagkunnskap, en utfordring. Som leder har man en autoritær rolle i seg selv, noe som i følge Ørsted gjør maktfordelingen skjev. Etter lederutviklingen får de en ekstra arbeidsoppgave som krever å

måtte justere rollen til å bli mer empatisk, og det er utfordrende å kombinere det å både være fortrolig og leder (ref. delkapittel 2.8).

Dersom man i tillegg føler en ikke har nok kunnskap til å lære videre, kan det antas at det fører til at man automatisk blir utrygg i den nye rollen de går inn i som “veiledende leder”.

“Det å få folk til å åpne seg og analysere de, da skal man være veldig trygg på seg selv. Dette blir brukt mot deg, og man kan eventuelt bli satt i bås uten en konkret årsak. Det er medaljens bakside.” Slik det fremkommer i sitatet, kan det tenkes at ikke alle lederne i utgangspunktet har et personlig forhold til sine ansatte, men større kjennskap til deres “jobbpersonlighet.” Dermed kan veiledningen føles mer påtvunget å gjennomføre: *“Synes det var veldig i grenseland, det ble veldig privat og personlig. Litt på kanten at alle skal gjennomføre det.”*

En av årsakene til at lederne stiller seg kritisk til veiledning fra leder til medarbeider, kan være liten innflytelse fra øverste ledelse. Dette kan ha påvirket gangen i implementeringen. Lederne fortalte at deres overordnede ledere ikke har etterlevd metodikken tilstrekkelig, som igjen kan være en årsak til hvorfor våre respondenter føler det er vanskelig å implementere den styrkebaserte tilnærmingen videre: *“De andre lederne og lederen min, skal kunne gå inn med en sikkerhet for å etterleve metodikken. Jeg tror vi som mellomledere ikke har den samme tyngden for å kunne implementere det.”*

Man kan anta at de forventinger og inntrykk lederne har av en slik praksis i forkant, påvirker i hvilken grad de er mottakelig og villig til å prioritere det i det daglige. Lav grad av mottakelighet fra øverste ledelse, kan føre til at den nye metodikken ikke får nok press til gjennomføring blant de andre med lederansvar. Flere respondenter fortalte at toppledelsen hadde en positiv innstilling til den styrkebaserte tilnærmingen, men at metodikken ikke ble etterlevd tilstrekkelig. Dette kan eksempelvis underbygges med følgende utsagn: *“Tror det oppleves som at det ikke er like integrert som det er uttalt at det skal være. Har ikke tatt det videre til neste steg i den graden det ble signalisert. Bygde opp forventninger som var høye. Når man gjør det, er kanskje fallhøyden stor.”*

Ledere mangler ofte tid og ferdigheter for å kunne gjøre full nytte av veiledende lederstil. Veiledning kan i følge Ørsted få ledere til å føle seg presset til å påta seg enda flere oppgaver i en ellers travel hverdag. Hvis man da ikke når det målet, så er det ens egen skyld. Det bidrar til en følelse av feil, fiasko og utilstrekkelighet (ref. delkapittel 2.8). *“Dette går utenfor ens direkte arbeidsoppgaver, derfor kan det bli litt i veien. En kan få dårlig samvittighet hvis man ikke føler man har klart å gjennomføre det.”* Liten tid og mye ansvar for øverste ledelse kan

være en av grunnene til at det ikke er videreført i stor nok grad. Dette er kun antakelser med teoretisk bakgrunn, da vi ikke har intervjuet topplederne og det ikke er en del av vår empiri. Det påpekes for å gi en forståelse for hvorfor implementeringen ikke stilte til forventningene.

I følge Hunt og Weintraub skal en veiledende lederstil være mest effektiv når lederen ønsker å hjelpe medarbeiderne til å bygge varige personlige styrker som gjør medarbeiderne mer suksessfulle på sikt (ref. delkapittel 2.8). Vår helhetlige oppfatning er at respondentene er tilfredse med individuelle veiledninger, men at lederne har vansker med videreføringen til de øvrige ansatte. Med andre ord antar vi at det personlige utbyttet har vært høyere enn det kollektive utbytte i denne sammenhengen.

5.3.3 Privatlivet

Under den individuelle veiledningen kartla lederne styrker og utformet handlingsplan. De blir invitert til å gå i dybden i seg selv, reflektere og finne svar på hvem de er (ref. delkapittel 5.3). Hovedfokuset er rettet mot hvem de er i sin rolle som leder. Vi vil presentere våre funn i forhold til ledernes bevissthet til sine styrker og i hvilken grad privatlivet får innflytelse i jobbforholdet.

Respondentene har flere positive erfaringer med styrkekartleggingen: *“Gitt en mer bevisst holdning til meg selv i forhold til forbedringspotensialer og styrker”* og *“blitt mer bevisst på meg selv om mine egne styrker og tankesett.”* Etter kartleggingen er målet at deltakerne skal bruke sine signaturstyrker i sitt arbeid. I følge Seligman vil dette kunne omforme arbeidet, slik at man finner det langt mer tilfredsstillende. I positiv psykologi antar man at når du bruker styrkene dine, vil du gjerne lære fort, oppleve eierskap til det du holder på med og kjenne glede og entusiasme (ref. delkapittel 2.3.1).

Som tidligere nevnt har flere av våre respondenter sagt at veiledningen ga endringer i tankesettet. I det la de en bredere forståelse av hvorfor man gjør som man gjør. Altså, hvordan personligheten deres “styrer” atferd. Ved å gi de en bedre bevissthet rundt sine styrker kan de justere dette i sin jobbhverdag.

En av våre respondenter har endret sin jobbutførelse etter styrkekartleggingen. Lederen gikk fra å ha en midlertidig lederstilling til å bli leder på fulltid, som medførte et større ansvar enn tidligere. Etter styrkekartleggingen innså lederen at det var behov for å bevege seg fra en “spillende trener” til en “manager”. Lederen har endret sin tankegang ved å skape strukturer,

og ikke være like involvert i de ansatte som tidligere. Man kan anta at det var viktig for lederen å utvikle og forstå seg selv, før han kunne utvikle andre.

En av de viktigste elementene ved styrkekartlegging er at man må reflektere rundt hvem man er som person, i dette tilfellet deres rolle som ledere. Som tidligere nevnt var en av effektene større bevissthet rundt sine styrker og nytten av disse i arbeidssammenheng. Likevel fremkommer det i våre funn at samtlige av våre respondenter opplevde det som utfordrende å ikke innblande personlige elementer, samt å ikke blande de på andre arenaer, som for eksempel på hjemmebane.

Det uttales: *“Man blander litt person og profesjonalitet, noe jeg synes kan være litt skummelt.”* Respondenten reagerte på skillet mellom person og profesjonalitet, og la til: *“Man bruker det også hjemme, handler jo om meg og omgivelsene, ikke bare jobb. Dette skille synes jeg ikke noe særlig om.”*

Lederne ga uttrykk for at de tar i bruk det de har lært om sine styrker også utenfor jobb. En persons styrker vises også på det personlig plan, og det ble derfor utfordrende for lederne å skille mellom jobb og privatliv. Det kan antas at når en reflekterer over hvem man er i sin rolle som leder, er det lett å trekke inn hvem man er som privatperson, fordi man ofte vil ta i bruk kunnskapen på flere arenaer. Det kan oppstå en rollekonflikt som i utgangspunktet burde være adskilt, men som ikke er så enkel å skille.

I følge lederrådgiver Jan Wiese, kan det å prøve å oppfylle kravet om å være “hel”, føre til flere etiske dilemmaer og større følelsesmessige belastninger. Det gjør at presset på enkeltmennesket er blitt større i moderne organisasjoner, ikke mindre (ref. delkapittel 2.8). Slik vi ser det kan den interne veiledningen føre til et økende press på enkeltmennesker i organisasjoner, siden den utføres i tillegg til andre ansvarsoppgaver. En av respondentene uttalte at de ofte ikke har noe annet valg enn å gjennomføre, da man i jobbsammenheng ikke kan si nei til oppgaver som tilhører jobben.

“Det man kartlegger henger kanskje ikke alltid sammen med ansettelsesforholdet. Det har en sammenheng, men kan skape litt krøll mellom person og bedrift.”

Vår helhetlig oppfatning og våre funn viser til at samtlige av lederne har opplevd økt bevissthet i forhold til sine egne styrker. Det har blant annet gitt utslag i at en av lederne har endret sin jobbutførelse, ved å tilpasse sin rolle som leder som en direkte konsekvens av nettopp det å bli bevisst sine styrker. Likevel fremkommer det at når man skal reflektere over

hvem man er i sin rolle som leder, kan det være vanskelig å utelukke sine egenskaper som privatperson. Som leder er det derfor viktig å være seg bevisst at privatliv påvirker ens utførelse av jobben en er satt til å gjøre.

6.0 Konklusjon

Hensikten med denne bacheloroppgaven har vært å belyse mulig effekt av et lederutviklingsprogram med styrkebasert tilnærming. Vi valgte å se dette opp mot faktorene beslutning, samhandling og person og profesjonalitet. Etter å ha drøftet de tre forskningsspørsmålene i analysen, vil vi her forsøke å konkludere våre mest fremtredende funn.

Vår overordnede problemstilling i undersøkelsen har vært:

“Hvilken effekt mener ledere selv de har hatt gjennom arbeid med et styrkebasert lederutviklingsprogram?”

Kort oppsummert handler styrkebasert lederutvikling om leders evne til å anerkjenne og ta i bruk ansattes styrker på måter som utløser fellesskapets potensialer (ref. delkapittel 2.5). Vårt utvalg bestod av fem ledere med ulike stillingstitler. Vi våger å påstå at styrkebasert lederutvikling hos våre respondenter har hatt størst utbytte på det personlige plan. Det har derimot vist seg å være utfordrende å videreføre/implementere dette til sine ansatte. Effekten av styrkebasert lederutvikling har i ulik grad har samsvart med vår utvalgte teori.

*“Har styrkebasert lederutvikling en positiv effekt på lederens evne til **samhandling** med de ansatte i organisasjonen?”*

Vår undersøkelse viser flere positive effekter på ledernes evne til samhandling med de ansatte. Ved å bli bevisst verdien av sine egne og andres styrker har lederne fått et bedre grunnlag til å se andres behov, ønsker og bekymringer.

Vårt mest fremtredende funn var likevel at lederne valgte å forholde seg til preferansetesten Icebreaker, fremfor individuell kartlegging av styrker med ekstern veileder. Icebreaker ga en betydelig effekt, i form av en felles språkplattform. Lederne benytter seg av testresultatene ved å kombinere ulike roller og skape et velfungerende team ut i fra hverandres kvaliteter og styrker. Dette har resultert i positiv effekt på lederens evne til samhandling med de ansatte.

*“På hvilken måte påvirker styrkebasert ledelsesutvikling lederens evne til å ta **beslutninger**?”*

Vedrørende ledernes evne til å ta beslutninger er funnene noe svakere enn forventet ut i fra våre teoretiske antakelser. Vårt mest fremtredende funn er at lederne benyttet seg av verktøyet symbol som støtte i forkant av beslutningstaking. Symbolet ga utslag i bedre forståelse av eventuelle konsekvenser og bevissthet av ulike handlingsmønstre i forkant av beslutninger.

Dette førte til at lederne ble tryggere i sine valg.

Ved kartlegging av individuelle styrker, fant vi derimot ingen *direkte* kobling mellom ledernes evne til å ta beslutninger ut fra bevissthet om egne styrker.

*“I hvilken grad vil den individuelle veiledningen ha en innvirkning på **person og profesjonalitet**?”*

Når det gjelder den individuelle veiledningen i forhold til privatlivets innflytelse i jobbforholdet, har lederne fått økt bevissthet i forhold til sine personlige styrker. De opplever det som vanskelig å utelukke sine egenskaper som privatperson da dette kan medføre en rollekonflikt som ideelt burde vært adskilt. Den individuelle veiledningen har økt bevisstheten rundt privatlivets *innvirkning* i forhold til profesjonell utøvelse av lederrollen.

Våre funn indikerer at Organisasjon X ikke tilstrekkelig har lyktes med å implementere lederutviklingen i den grad det ble signalisert. Det å investere i en form for lederutvikling med styrkebasert tilnærming, krever at organisasjonen etterlever metodikken for oppnåelse av vellykket implementering.

Til tross for at den styrkebaserte tilnærmingen ikke har blitt iverksatt i ønskelig grad, opplever lederne likevel en utvikling på det personlige plan. Ved personlig utvikling har lederne blitt bedre i stand til å fungere i sin rolle som leder. Økt kunnskap om blant annet bruk av symbol, felles språkplattform og det å forstå verdien av egne og andres styrker har medført en økt bevissthet rundt utøvelse av lederrollen.

Det poengteres at resultatene ikke vil kunne generaliseres, da resultatene av denne undersøkelsen er særegen og kun gjeldende for vårt utvalg av ledere i Organisasjon X.

7.0 Kritikk til oppgaven

Denne oppgaven baserer seg på et lederutviklingsprogram med styrkebasert tilnærming. Vi har ikke sammenlignet andre typer lederutviklingsprogram opp mot den styrkebaserte tilnærmingen. Vi får derfor ikke sett på eventuelle forskjeller mellom ulike lederutviklingsprogram, og da heller ikke fått målt ulik grad av effekt opp mot andre typer lederutvikling. Oppgaven ser heller ikke på forskjellene mellom en organisasjon som har benyttet seg av lederutvikling og ikke.

Ved å ha undersøkt flere organisasjoner som har gjennomgått lik form for lederutvikling, kunne oppgaven vår fått et bredere grunnlag for å vurdere utbytte av effekten hos lederne. Konklusjonen i oppgaven er kun basert på innhentet data fra fem respondenter i samme organisasjon. Helheten av effekten i organisasjonen er ikke vurdert grunnet oppgavens omfang.

Organisasjon X startet lederutviklingsprogrammet for over tre år siden. Vår kunnskap til hvordan situasjonen i organisasjonen var på forhånd, er fremkommet via informasjon fra våre fem respondenter. Effekten vi har undersøkt er kun basert på respondentenes erfaringer og subjektive meninger.

Et større utvalg vil være en nødvendighet for å kunne generalisere og gjøre overførbarheten mer relevant for populasjonen.

Ettersom vi hadde lite bakgrunnsinformasjon om lederutviklingsprogrammet, kan vi derfor ikke si med sikkerhet om de effektene vi undersøkte, er de effektene konsulentfirmaet i utgangspunktet ønsket at deltakerne skulle få utbytte av. Lite bakgrunnsinformasjon gjør også at vi ikke vet noe om svakheter som kan ha oppstått ved gjennomføringen av lederutviklingsprogrammet. Derfor stiller vi oss kritiske til om våre resultater forekommer som konsekvenser av svakheter ved selve programmet, eller om det ligger i selve organisasjonens evne til implementering.

8.0 Videre forskning

For fremtidig forskning kunne det vært interessant og målt effekten i et større tidsrom. Man kunne da ha sett på hvordan organisasjonen var før og etter den styrkebaserte tilnærmingen ble introdusert. Her kunne man i større grad utforsket utbyttet av det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet.

Det ville ha vært spennende å følge et konsulentfirma i en slik prosess, da ville man kunne se styrkebasert lederutvikling fra deres perspektiv.

Litteraturliste

- Andersen, Frans og Christensen, Gerd, 2013. "Den positive psykologiens metoder." Oslo, Gyldendal Forlag AS.
- Bandura, A, 1997. "*Self-efficacy: The exercise of control.*" New York: Freeman.
- Berg, Morten Emil, 2006. "*Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes.*" Oslo, Universitetsforlaget.
- Berg, Morten Emil, og Ribe, Ellen, 2013. "*Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes.*" Oslo, Universitetsforlaget.
- Brook, James og Brewerton, Paul, 2013. "*Stretch: Leading Beyond Boundaries.*" Strengths Partnership USA.
- Brun, Pernille og Ejsing, Mikkel, 2010. "*Styrkebasert Ledelse. Konkrete redskaber til at skabe effektive og sunde organisationer.*" Dansk Psykologi Forlag A/S.
- Damsgaard, Hilde, 2010. "*Den profesjonelle lærer.*" Oslo, Cappelen Damm AS
- Fredrickson, Barbara L., 2013. "*Love 2.0. Kjærligheten i nytt lys.*" Flux Forlag.
- Gjerde, Susann, 2013. "*Coaching. Hva, hvorfor, hvordan.*" Bergen, Fagbokforlaget.
- Haidt, Jonathan, 2006. "*The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom.*"
- Jacobsen, Dag Ingvar, 2015. "*Hvordan gjennomføre undersøkelser?*" Oslo, Cappelen Damm AS.
- Johannessen, Jon-Arild og Olsen, Bjørn, 2013. "*Positivt lederskap- jakten på de positive kreftene.*" Bergen, Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Christoffersen, Line, 2016. "*Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.*" Oslo, Abstrakt forlag AS.
- Johansen, Olav og Sætersdal, Helene, 2017. "*HR og personalledelse.*" Bergen, Fagbokforlaget.
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid, 2015. "*Psykologi i organisasjon og ledelse.*" Bergen, Fagbokforlaget.
- Ringdal, Kristen, 2013. "*Enhet og mangfold.*" Bergen, Fagbokforlaget.
- Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø og Matthiesen, 2013. "*Livet som leder.*" Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Seligman, Martin, 2007. "*Ekte lykke. Positiv psykologi i praksis.*" Oslo, Aschehoug & Co.
- Skorstad, Espen, 2015. "*Rett person på rett plass.*" Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS
- Tanggaard, Pål, 2016. "*Prosesslederboka. Lær å lede gode prosesser og møter.*" Oslo, Kommuneforlaget AS.

Yukl, Gary A, 2013. *Leadership in organizations.* Pearson Education Limited, England.

Ørsted, Christian, 2015. *Livsfarlig ledelse. Forstå de psykologiske mekanismene som styrer arbeidslivet.* Oslo, Cappelen Damm.

Artikler

Biswas-Diener, R. & Kashdan, T. 2014. *The upside of your dark side why being your whole self-not just your "good" self-drives success and fulfillment.* New York, NY: Hudson Street Press. Lastet ned fra <http://rbdigital.oneclickdigital.com>

Crocker, J., Niiya, Y., & Mischkowski, D, 2008. *Why does writing about important values reduce defensiveness? Self-affirmation and the role of positive other-directed feelings.* Psychological science.

Feldman, D.C og Lankau, 2005. *Executive Coach. A review and Agenda for Future Research.* Journal of Management.

Goleman, D, 2004. *What makes a leader?* Harvard Business Review.

Hallet, 1997. *Learning Through Reflection in the Community: the Relevance of Schon's Theories of Coaching to Nursing Education.* International Journal of Nursing Studies.

Hitlin, Steven og Piliavin, Jane, 2004. "Values: Reviving a Dormant Concept" Annual Review of Sociology. "

Karlsen, Beate. 2013. "Når virker lederutvikling?" *Dagens Næringsliv.* 26. august. Atekst.

Malone, J.W., 2001. *Shining a new light on organizational change: improving self-efficacy through coaching.* Organizational Development Journal.

Schmeichel, B. J., & Vohs, K., 2009. *Self-affirmation and self-control: affirming core values counteracts ego depletion.* Journal of Personality and Social Psychology.

Seligman, Martin, 2002. *Authentic happiness. Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment.* New York: Free Press.

Verplanken, Bas & Holland, Rob W., 2002. *Motivated Decision Making: Effects of Activation and Self-Centrality of Values on Choices and Behavior.* Journal of Personality and Social Psychology.

Whitney, D. og Trosten-Bloom, A., 2003. *The power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change.*

Artikler fra nett

Andersson, Bård, 2017. “-Bør håndteres i fellesskap” *Dagens perspektiv*. 30.01. Lesedato 22.03.17:

<http://www.dagensperspektiv.no/ledelse/2017/bor-handteres-i-fellesskap>

Benincasa, R, 2012. “6 leadership styles, and when you should use them”. *Fast Company* 29.05. Lesedato 20. april 2017:

<https://www.fastcompany.com/1838481/6-leadership-styles-and-when-you-should-use-them>

Diversity Icebreaker. Om. Lesedato 04.04.17:

<https://diversityicebreaker.no/om>

Hartwig, Kathinka, 2016. “BI-studie om lederutvikling: Kan føre til angst, redusert selvtillit, søvnløshet og depresjon” *Dagens Næringsliv*. 17.12. Lesedato 22.03.17:

<http://www.dn.no/nyheter/2016/12/17/1323/Arbeidsliv/bi-studie-om-lederutvikling-kan-fore-til-angst-reduisert-selvtillit-sovnløshet-og-depresjon>

Noack, Turid, 2014. *Store norske leksikon*. 12.93. Lesedato 03.02.17:

<http://snl.no/samhandling>

Valvik, Marita, 2011. “Coach-lærere uten utdanning”. *Aftenposten*. 15.10. Lesedato 10.04.2017:

<http://www.aftenposten.no/norge/Coach-larere-uten-utdanning-422424b.html>

Vedlegg 1

Beskrivelse av innhold og gjennomføring

Utviklingsprogrammet består av følgende deler:

1. Oppstartsseminar hvor ledergruppen og den utvidede ledergruppen deltok. Den utvidede ledergruppen var deltakende rundt en gang i kvartalet. Fokuset er positiv psykologi, motivasjon og teamarbeid. De fikk presentert relevant teori om positiv psykologi, teori om styrker og verdier, indre og ytre motivasjonsfaktorer og en gjennomgang av hvordan de kommende månedene vil bli lagt opp. Denne samlingen foregikk over flere dager, og i et eksternt lokale utenom jobben.

2. Oppstart med den første individuelle samtalen med veileder og ansatt. Det ble kartlagt styrker, verdier og hva hver enkelt ønsker å jobbe med og finne utviklingsmål. Fokusområdet var å velge mål som hver enkelt skal jobbe aktivt med.

Det ble satt opp individuelle veiledningssamtaler med hver enkelt deltaker x antall ganger. Utgangspunktet for disse samtalen var å bygge videre på oppstartssamtalen og bedriftens ønske om økt personlig vekst. Ved å ha fokus på disse samtalen får deltakeren mulighet til å bruke teorien de har lært i praksis ved å øve på mentale teknikker og reflektere over løsninger på eventuelle utfordringer.

3. Bedriften samles igjen etter x antall måneder fra begynnelsen av prosessen og blir delt inn i grupper på tvers av avdelingene hvor det arrangeres workshop og verdikartlegging for bedriften.

4. Når deltakerne har vært tilbake i den daglige arbeidssituasjonen over lengre tid vil man se nærmere på hvordan de har prioritert lederutviklingen på kort og lang sikt. Dette vil danne grunnlaget for forandring. Det kan derfor være nødvendig med støtte til leder eller aller helst til hver enkelt som man forventer forandring av.

Man kan da gjennomføre regelmessig veiledning på individuell basis, også kombinert med veiledning for bedriftens lederteam.

For å sikre god progresjon i utviklingsplanen i periodene mellom samlinger og individuelle samtaler, vil det bli utformet konkrete mål ut i fra styrkekartleggingen.

Utviklingsprogrammet vil bidra til økt kunnskap om hvilke styrker som deltakerne besitter og som kan bidra til å bygge større samhold i teamene.

Vedlegg 2 Intervjuguide

1. Innledende spørsmål

- Hvor lenge har du jobbet i Organisasjon X?
- Hvor mange har du lederansvar for? Har du noen du rapporterer til?
- Hvordan ser en normal arbeidsdag ut for deg?
- Hvem og hvor mange er du avhengig av å samarbeide daglig med for å kunne utføre arbeidsoppgavene dine?
- Hvordan kommuniserer dere?
- Hvor tilbringer du mest tid i løpet av en arbeidsdag? (Kontor, lukket/åpent areal)
- Hva kaller dere lederutviklingsprogrammet?

2. Hensikten for deltakelse på et lederutviklingsprogram.

- Hvordan ble beslutningen for deltagelse tatt? Hvordan argumenterte organisasjonen for programmet?
- Var deltagelse frivillig?
- Hvordan ble du informert om avgjørelsen?
- Hva var dine forventninger til programmet?
- Hva var viktig for organisasjonen og avdelingen av deltagelse?
- Hva var viktig for deg med programmet?

3. Varighet og innhold

- Tid for oppstart og varighet
- Hvor mange fellessamlinger?
- Hva inneholdt fellessamlingene?
- Hvor mange gruppesamlinger?
- Hva inneholdt den individuelle veiledningen?
- Hva lærte du av den individuelle veiledningen?
- Hva følte du ga deg personlig mest utbytte? (felles, gruppe, individuell)

4. Oppfølging

- Har dere hatt noe oppfølging med konsulentfirmaet?
- Følte du det var behov for oppfølging?
- Har dere som organisasjon tatt opp eller snakket om lederutviklingen i ettertid? (egen oppfølging)
- Hvilket inntrykk har du fått av andres opplevelse av programmet?

5. Effekter etter endt lederutvikling

- Hva ville du bli bedre på?
- Hvorfor akkurat det?
- Hvordan jobbet du aktivt med det? Brukte du noen verktøy?
- Hva var det som motiverte deg av verktøyene?
- Hvorfor valgte du akkurat det?
- Ble du bedre på det?
- Hva lærte du som var nytt?

Beslutning:

- Hva har bevisstgjøring av styrker gjort med deg i forhold til kommunikasjon og beslutningstaking?
- Hvordan har programmet påvirket deg i evnen til å ta beslutninger? På hvilke måter?
- Sitter du igjen med andre følelser nå enn før etter å ha tatt en viktig beslutning?

6. Bruksområder

- Bruker du det du har lært i dag?
- I jobbsammenheng, utenfor jobben?
- Bruker du det du har lært på andre arenaer enn i jobbsammenheng?
- Når bruker du det og når og på hvilken måte kommer du på å bruke det?
- Er det forskjell på beslutninger tatt i jobbsammenheng og i privat sammenheng?

7. Verdier og styrker

Individuell:

- Kartla dere verdier og styrker?
- Hvordan og hva var din opplevelse?
- Har programmet endret deg i måten å kommunisere på? Evt: på hvilke måter?
- Gikk det opp “et lys” for deg? Endring i tankesett? Ny måte å tenke på? Evt: På hvilke områder?

Samhandling:

- Har du merket en forskjell på andre kollegaer? På hvilken måte?
- Lærte dere om andres kolleger styrker? hvordan har det endret måten å samarbeide med andre? Lærte du noe nytt om dine kolleger?
- Hva har bevisstgjøring av styrker gjort med deg i forhold til kommunikasjon og samhandling?
- Hva tror du det samlede inntrykket er?
- Har du veiledet dine ansatte?
- Hvordan opplevde du å veilede andre?
- Hva gjorde dette med deg?

8. Avslutningsvis

- Føler du du sitter igjen med (den kunnskapen, læringen, utviklingen) du ble lovet av programmet?
- Ville du anbefalt et slikt program/prosess, er det noen du tenker flere bedrifter burde benytte seg av?
- Er det verdt investeringen i forhold til utbyttet?