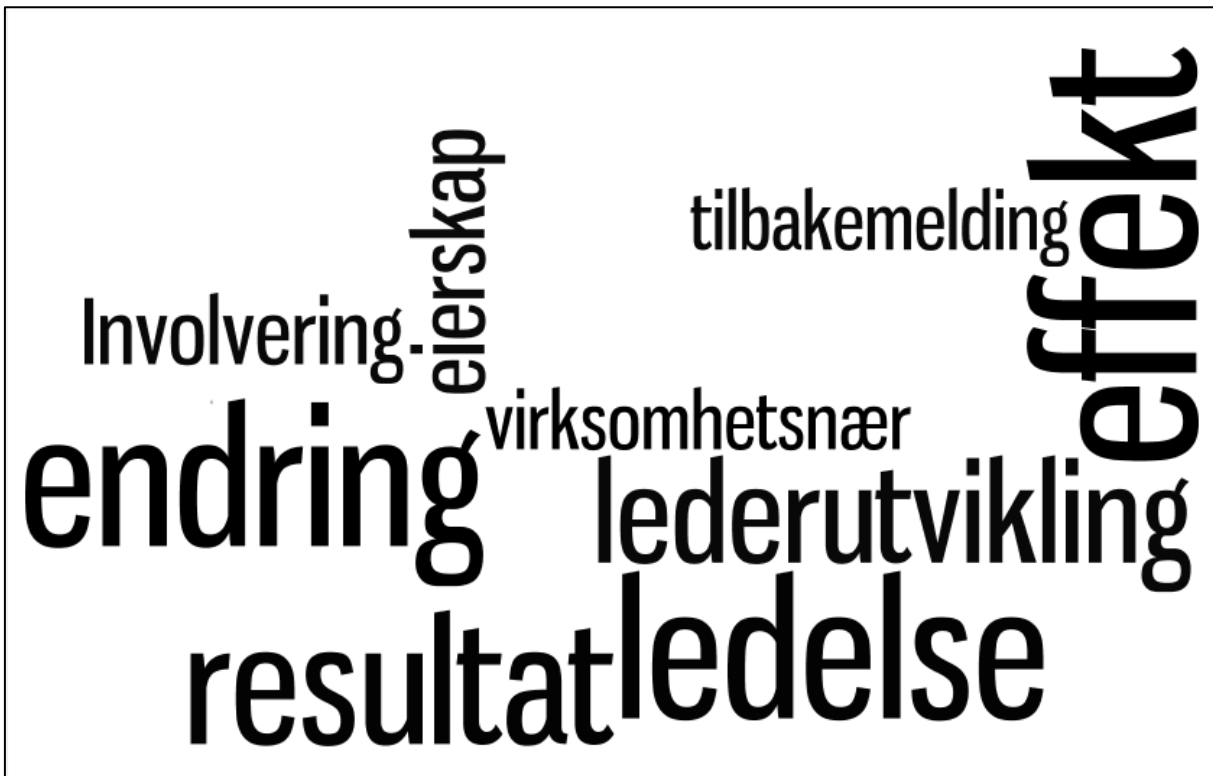


Lederutvikling – er det verdt investeringen?



BCR 3102

Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania

Antall ord: 13 976

Våren 2018

"Denne oppgaven 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 i forbindelse med avsluttende utdanning for studieretningen HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo, våren 2018. Det har vært en spennende og lærerik prosess, og vi ønsker å rette en stor takk til våre ni informanter for deres ønske om å dele av sin tid og innsikt i det som for mange er en hektisk arbeidshverdag. Vi vil også takke vår meget kompetente og engasjerte veileder Susann Gjerde, for hennes tilgjengelighet og gode innspill gjennom hele prosessen. Vi ønsker også å takke Øivind Bjørnson for hans tid, engasjement og faglige innspill. Takk til familie og venner for deres tålmodighet, støtte, forståelse og heiarop i det som har vært noen intense måneder. Sist, men ikke minst, vil vi takke hverandre for et godt samarbeid, samt vår evne til å hente frem hverandres styrker og se det beste i hverandre hele veien. Sammen har vi vært et kick-ass-team.

Vi håper oppgaven bidrar til interessant og spennende lesning!

Sammendrag

En rekke organisasjoner bruker store beløp på å videreutdanne sine ledere. Håpet er å tilby lederne et kompetanseløft som vil føre til positive synergier for organisasjonen. Selv om lederutdanningsprogram kan være med å bidra til selvrealisering for mange ledere, er det vel ikke til å stikke under en stol at slike utdanningstiltak, når de er betalt av organisasjonen, blir sett på som investeringer fra eierne sitt ståsted - og investeringer bør gi økonomiske avkastninger. Men - hvilke avkastninger kan eierne forvente? Dette var vi nysgjerrige på, og vår problemstilling ble derfor; "Hvilke effekter rapporteres etter et to-årig lederutviklingsprogram sett fra tre ulike perspektiv; deltaker, bestiller og leverandør?". For å konkretisere ytterligere valgte vi ut følgende forskningsspørsmål: Hva var intensjonen og formålet med programmet? Hvilke forventinger og innstillinger hadde deltakerne? Hvilke effekter blir det rapportert på?

Med bakgrunn i den ovennevnte problemstillingen og forskningsspørsmålene samt et ønske om å kartlegge informantenes opplevelse og tanker, anså vi det som hensiktsmessig å benytte en kvalitativ forskningsmetode. Gjennom semistrukturerte intervju fikk våre intervjuobjekter mulighet til å komme med sine refleksjoner. I analysen av dataen opplevde vi at vi satt igjen med en rekke uttalelser og utsagn som var med på å belyse vår problemstilling.

Vi fant både målbare og ikke-målbare effekter, som gav indikasjoner på at lederutviklingsprogrammet har hatt effekt. Det er imidlertid individuelle forskjeller på hvilke effekter de rapporterer på, samt at størrelsen på effektene varierer i noen grad. Men - da dette er en produksjonsbedrift som innebærer at små endringer i én avdeling vil gi positive effekter i en annen, er det totale bildet meget positivt. Ledelsen rapporterer på millioner i besparelser, samt en rekke positive synergier internt, som økt samhandling og bedre arbeidsmiljø som også er med på å forsterke inntrykket av at lederutviklingsprogrammet har gitt effekter.

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING	5
2.0 PRESENTASJON AV TEORI	7
2.1 LEADERSHIP VS. MANAGEMENT.....	7
2.2 HVORDAN UTØVER MAN LEDELSE?	7
2.2.1 Transformasjonsledelse	8
2.2.2 Kritiske og praksisorienterte ledelsesteorier.....	8
2.3 HVORDAN TAR MAN TIL SEG LÆRING?	10
2.4 HVA ER LEDERUTVIKLING?.....	12
2.4.1 Har det effekt?	14
2.4.2 Hvordan evaluerer vi effekten?.....	16
3.0 BAKGRUNNSINFORMASJON	18
4.0 METODE	19
4.1 EVALUERING AV UNDERSØKELSEN - VALIDITET OG RELIABILITET	22
4.2 ETIKK.....	23
5.0 ANALYSE/DRØFTING	24
5.1 HVA VAR INTENSJONEN OG FORMÅLET MED PROGRAMMET?	24
5.2 HVILKE FORVENTINGER OG INNSTILLINGER HADDE DELTAKERNE TIL PROGRAMMET?.....	26
5.2.1 Forventninger.....	26
5.2.2 Innstilling	27
5.3 HVILKE EFFEKTER ELLER ENDRINGER RAPPORTERER DE SOM FØLGE AV LEDERUTVIKLINGSPROGRAMMET?	28
5.3.1 Deltakernes uttalelser som peker på endret lederatferd.....	28
5.3.2 HR-direktørens uttalelser som peker på endret lederatferd.....	32
5.3.3 Har lederne endret seg, sett fra lederutviklerens perspektiv?.....	33
5.3.4 Hvilke målbare effekter mener HR-direktør og lederutvikler at programmet ført med seg?.....	33
5.3.5 Målbare endringer fra deltakernes perspektiv.....	35
5.4 NÅR TEORIEN KOMMER TIL KORT	36
5.5 TANKER FOR FREMTIDEN OG GENERALISERING	37
6.0 KONKLUSJON OG AVSLUTNING	39
7.0 FEILKILDER/SVAKHETER	41
LITTERATURLISTE	43

Vedlegg 1

Vedlegg 2

1.0 Innledning

"Jeg vet lite som er så lett å omtale i store ord og så vanskelig å få til i praksis som ledelse" (Arnulf 2012, 7). Jan Ketil Arnulf er en av de mest anerkjente ledelsesforskerne i Norge, og hans uttalelse er ganske beskrivende for hvor omfattende og komplekst det er å si noe fornuftig om hva ledelse er. Det er skrevet utallige artikler om temaet, vi kan vel med trygghet si at alle de ulike vitenskapelige retningene har forsøkt å si noe om ledelse som tema; fra filosofer og teologer til økonomer og statsvitere. Noen vil påstå at det finnes like mange definisjoner på ledelse som det er mennesker som har forsøkt å definere konseptet. Når ledelse er et så populært tema, blir det også relevant å komme frem til hvordan man kan utvikle de beste lederne, og hva som skal til for at de skal bidra til å generere resultater. Vi vet fra teorien at om hvorvidt lederutviklingsprogram har effekt eller ikke varierer i stor grad, og vi har fått muligheten til å inn å se på ett konkret lederutviklingsprogram. Hvilke tanker gjorde de seg i forkant, både om intensjonen og forventninger? Vi ønsket å få en oversikt over hva de har lært, om dette har ført til endring hos lederne, og i så fall hvilke endringer. Videre ønsket vi å se på hva dette førte med seg av effekter både for de ansatte og for bedriften som helhet. Vår problemstilling ble derfor følgende:

Hvilke effekter rapporteres etter et to-årig lederutviklingsprogram sett fra tre ulike perspektiv; deltaker, bestiller og leverandør?

For å hjelpe oss til å svare på denne utarbeidet vi følgende forskningsspørsmål:

- Hva var intensjonen og formålet med programmet?
- Hvilke forventninger og innstillinger hadde deltakerne?
- Hvilke effekter blir det rapportert på?

For å kunne svare på dette ønsker vi først å presentere teori vi mener er relevant for vår problemstilling. Vi vil først se på hva lederatferd er, videre vil vi se på hvordan man tar til seg læring. Vi ser også på hva teorien sier om lederutvikling, samt hvilke forutsetninger som bør ligge til grunn for at det skal ha effekt. Begrepet effekt bruker vi for å trekke inn alle typer

resultater og/eller endringer som kan oppstått som følge av lederutviklingsprogrammet. Vi synes det er interessant å se etter subtile effekter som ikke er så lett å måle, og konkrete målbare resultater som presenteres i form av tall. Vi har drøftet teori opp mot den empirien vi har samlet inn, og sett på hvilke slutninger vi kan trekke ut fra det.

2.0 Presentasjon av teori

2.1 Leadership vs. Management.

I internasjonale beskrivelser brukes begrepene "management" og "leadership" når ledelse skal beskrives. Yukl (2012, 22) mener at det er distinkte forskjeller han beskriver at utøvere av management, eller administrasjon, er personer som foretrekker stabilitet, orden og effektivitet, at de er upersonlige i sin fremtoning og har fokus på det kortsiktige resultatet. Han beskriver de som utøver leadership, eller ledelse, som personer som setter pris på fleksibilitet, innovasjon, tilpasning. De er også opptatt av de økonomiske resultatene, men de bryr seg like mye om menneskene. De har et mer langsiktig perspektiv med tanke på mål og strategier. Kort oppsummert handler det om at de som administrerer er opptatt av hvordan ting gjøres, og de forsøker å få folk til å prestere bedre, mens ledere er opptatt av hva ting betyr for folk, og de forsøker å få de til å bli enige om hva som er de viktigste målene.

Kaufmann og Kaufmann (2015, 452-3) oversetter "leadership" til "ledelse" som handler om å få med seg menneskene, og "management" til "administrasjon". De understreker imidlertid at begrepene overlapper hverandre i funksjon. Vi er enig i at skillet kan fremstå noe kunstig, for i praksis er det slik at ledere vil veksle mellom å utøve administrasjon og ledelse. Hovedprinsippet er likevel interessant, da det gir et godt bilde på at det en leder gjør både handler om det å administrere og delegere, men kanskje viktigst; ivareta og få med seg menneskene i organisasjonen.

2.2 Hvordan utøver man ledelse?

Også innen ledelsesforskning er det ulike perspektiver på hvordan man utøver ledelse. Vi ønsker å gi en kort redegjørelse for de teoriene vi mener er relevante å se på i forbindelse med vår oppgave. Vi mener denne redegjørelsen er viktig, for dersom vi skal finne hvilke effekter som rapporteres etter et lederutviklingsprogram er det et på poeng å si noe om hvordan man gjør ledelse, altså hva lederatferd er.

2.2.1 Transformasjonsledelse

Ett av begrepene som har blitt viet mye oppmerksomhet, er transformasjonsledelse. James McGregor Burns ønsket i 1978 å få en vitenskapelig forståelse av begrepet ledelse. Han ønsket å erstatte begrepet "Den store mann", lederen som med en nærmest utenomjordisk kraft går foran og leder massene (Carlyle, sitert i Arnulf 2012, 49).

Bruns hevdet at det som skapte "store" ledere var personer som evnet å formulere andres behov og oppfatninger på en så tydelig måte at forhåpninger blir til forventninger (Arnulf 2012, 54). Han mente at ledelse først skjer når lederen evner å mobilisere sine medfølgere til å yte utover det som er forventet og kalkulerbart. Bass og Avolio beskriver det de mener er et bytteforhold mellom ledere og deres følgere, for at ledelse skal utøves må mobiliseringen legges til grunn (Arnulf 2012, 65-7).

For å utøve transformasjonsledelse må det utøves fire konkrete atferder; intellektuell stimulering, individuelle hensyn, inspirerende motivasjon og idealistisk innflytelse (65-7). Begrepet transformasjonsledelse er vanskelig å få tak på og teoretisk upresis, ifølge Arnulf (2012, 67). Det er ikke intuitivt hva begrepet innebærer. Andre kritikere sier at det også er vanskelig å skille de ulike atferdene i transformasjonsledelse fra hverandre, atferdene skilr mer i hverandre i praksis, enn hva teorien tilsier (68). Dette er nok tilfelle for mange teoretiske beskrivelser av komplekse virkelighetsbilder. Mange teoretikere beskriver hvordan verden ideelt sett burde sett ut, men livet er ikke skjematisk, og dermed vil man oppleve at kart og terreng ikke stemmer overens.

2.2.2 Kritiske og praksisorienterte ledelsesteorier

I de senere år er det en ny retning som har fått mye oppmerksomhet; kritiske og praksisorienterte ledelsesteorier. Denne retningen mener at ledelse som fag har vært dominert av et ønsket om å presentere teoretiske antakelser og metodiske fremstillinger om hvordan ledelse utøves, ved bruk av enkle forklaringsmekanismer som ikke har reell empiriskfundamentert forståelse (Tengblad 2012, 3).

Selv om kritisk og praksisorienterte ledelsesteorier ansees for å ha et moderne syn, kom det ut en forskningsrapport allerede på 50-tallet som pekte på at ledere brukte tiden sin andre ting

enn å lede og gå foran. Sune Carlson sin rapport "Executive Behaviour" fra 1951 er den som fått mye av æren for å sette ord på hvordan ledelse i realiteten utøves. Carlson fikk 10 direktører til å skrive dagbok i fire uker og så sammenlignet han dagboken opp mot det som var den formelle kalenderen deres. Mønster var tydelig; lederne fikk sjelden tid til å gjøre det de trodde de skulle, og de håpet hele tiden at ting ville bli mindre kaotisk eller roe seg ned, men slik ble det aldri. Han konkluderte med at utøvelse av ledelse er hektisk, fragmentert, komplekst, uorganisert og ofte mer påvirket av hendelser som får sin egen dynamikk, enn planlegging (Tengblad 2012, 20).

Rundt midten av 1980- tallet kom det flere kritiske forskningsrapporter på hva ledelse faktisk handler om. Meindl (1985, 79) skrev at forskere har vært forelsket i ledelse, og at vi derfor ikke klarte å se hva som faktisk skjer når man utøver ledelse. Henry Mintzberg (2009) er også kritisk til hvordan ledelsesforskning har vært utført tidligere, da den i for stor grad fokuserer på rollen til lederne slik at andre aspekter forsvinner. Han mener at bildet av ledere slik det har blitt beskrevet tidligere hverken fungerer i teori eller praksis og får ledere til å fremstå som superhelter. Mintzberg utvikler en kompleks modell som tar inn mange ulike fasetter og anerkjenner i større grad at det ikke finnes noen formler som man kan følge. Det er ingen knagger eller klare svar, noe som kan være frustrerende når forskere på temaet forsøker å kategorisere for å forstå.

Tom Karp (2013) går helt ned i øyeblikksbildet når han skal beskrive hva ledelse er. Karp og hans team sier at ledelse oppstår i øyeblikket, og at det er situasjonen som skaper behov for ledelse. Noen må ta ledelsen i det øyeblikket behovet oppstår, men like viktig; andre må ha vilje og ønske om å følge for at ledelse skal være til stede. Han mener videre at vi har en tendens til å overselge ideen om hva ledelse omhandler, for når ledelse utøves som beskrevet over, er det ofte mer sjeldent, subtilt og skjørt enn hva tidligere teorier rundt ledelse har presentert (Karp 2013, 1-5). Karp og hans team, mener at ledelse skjer gjennom en tidsbegrenset mulighet mellom de som leder og de som velger å følge. De som tar ledelse tar også makt, og følgerne velger å følge helt til deres behov blir møtt. Karp beskriver ledelse som en sosial prosess hvor ledere påvirker sine følgere, men følgernes vilje til å la seg lede er også viktig (Karp 2013, 4-5). Han mener videre at ledelse er mer sjeldent, subtilt og skjørt enn hva tidligere teorier rundt ledelse har presentert (1).

Essensen i kritiske ledelsesteorier handler om å ta ned lederen som den heroiske, som vet hvilke knapper han skal trykke på for å påvirke sine medarbeidere, og heller se på hvordan ledelse fungerer i praksis, og ikke hvordan den bør eller kan fungere i teorien.

2.3 Hvordan tar man til seg læring?

Mange vil påstå at man ikke kan drive med lederutvikling uten at lederen selv bevisst jobber med seg selv. Høy grad av autonomi, individualisme og egalitære strukturer fører til at mange ansatte i stor grad må lede seg selv, og dette gjelder ikke minst ledere. Forskning har vist at ved fokus på selvledelse vil organisasjoner oppleve sterkere jobbtilfredshet og engasjement fra sine ansatte (Johannessen 2013, 43). Karp (2016) definerer selvledelse som å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitativt gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv. Hans påstand er at selvledelse er noe vi bruker hele tiden, men en bevisst bruk av selvledelse vil øke sannsynligheten for at man bedre takler hverdagen og utfordringer i eget liv (Karp 2016, 16).

Slik arbeidshverdagen er for mange ledere i dag, er det høyt tempo og høy kompleksitet, og dette stiller krav til de beslutninger som en leder skal ta. Selv om begrepet ansees som et moderne begrep, kanskje spesielt på grunn av den økende oppmerksomheten rundt coaching, er tanken om selvledelse langt fra ny. Sokrates sa 400 år f.Kr. "den som vil lede andre, må først kunne lede seg selv". I følge Karp (2016) handler selvledelse om å takle motstand. Det handler om robusthet, hva man tåler og takler å stå i, det handler om indre dialog – hva man forteller til seg selv, og det handler i stor grad om viljestyrke. Indre dialog handler om å bygge seg selv opp eller ned, rett og slett hva man sier til seg selv. Noen ganger er dette bevisst og andre ganger det ubevisst. Tankene er også enkelte ganger er følelser og signaler som kommer fra kroppen. I noen mikrosekunder tar vi avgjørelser om hva vi skal fokusere på, og noen drifter eller følelser tar mye plass. Dersom man velger å fokusere på en sterk tanke, får denne sterke tanken mye plass og fortrenger de andre.

Selvledelse har fått mye kritikk fordi det i stor grad er praksisorientert, og dermed ofte mangler forskningsmessig belegg. Fagområdet har vært dominert av coacher, livsstilsveiledere, mentale og personlige trenere. Noe av kritikken har vært at fagområdet mangler empiri og varierbare funn. I tillegg har det blitt sagt at mennesker må uansett "lede"

seg selv, dette er biologisk betinget, og noe vi gjør naturlig. Selvledelse er egentlig bare mestrings-strategier for å takle livets utfordringer (Karp 2016, 17-8).

Carol Dweck (2006), mener at man kan skille mellom to typer tankesett; ett som er vekstorientert og ett som er fastlåst. Vekstorientert tankesett dreier seg om at du har tro på at din innsats er avgjørende for hvordan du kan løse en oppgave, og at du er fokusert på å trene og forbedre dine egenskaper, kvaliteter og evner. Personer med et vekstorientert tankesett tør i større grad å ta sjanser, prøve nye ting og de er ikke så redd for å feile. De ser på feil som en mulighet til å lære. Personer med et fastlåst tankemønster tror i større grad at medfødt talentet er avgjørende for hvordan det går med deg i livet. Personer som har et fastlåst tankesett er mer redd for å gjøre feil, og er redd for å prøve nye ting. Dweck mener også at de med dette mindsettet er mer opptatt av resultatet enn prosessen, og lærer da i mindre grad av sine feil, i motsetning til personer med et vekstorientert tankesett som er opptatt av prosessen fordi de stadig søker forbedring.

Kahneman (2012), beskriver i sin bok "Tenke, fort og langsomt" hvordan vårt tankesett, eller våre kognitive prosesser ut fra et teoretisk perspektiv er delt inn i to ulike system; System 1 og System 2. Hovedteorien hans går ut på at måten vi tenker på i stor grad er automatisert, og mennesket i stor utstrekning er skrudd sammen slik at vi ønsker å bruke minst mulig krefter. Disse to systemene er fungerer slik at de gir høyest mulig ytelse med minst mulig anstrengelse. Ved å bruke begrepene system 1 og System 2, forklarer han hvordan System 1 i stor grad er automatisert, altså inntrykk, intuisjon og følelser. System 2 trer først i kraft når vi kommer i en situasjon som er ukjent.

Mennesker er gode på å lære seg regler i stabile miljø. Men omstendigheter er viktige. For å kunne lære av sine feil er man avhengig av å få tilbakemeldinger som er utvetydige, og de bør komme relativt tett opp mot situasjonen. Man må vite hvilken handling som førte til feilen. Under slike omstendigheter mener han man kan utvikle seg, og bli ekspert på et felt.

Dersom vi skal overføre dette til utvikling av ledere, og koble det opp med et bilde av kritiske ledelsesteorier, som blant annet Karp (2013) tar til orde for, går ledelse i stor grad ut på å håndtere en rekke ikke planlagte og uoversiktlige situasjoner. Det kan kanskje forklare hvorfor det er så vanskelig å lære seg å lede. I og med at ledelse i stor grad opptrer i et ustabil miljø, som påvirkes av mange faktorer, er det ifølge Kahneman (2012) utfordrende å lære seg

å bli en bedre leder. En leders hverdag er ikke alltid stabil og med kjente regler, og dermed er det utfordrende å tilegne seg ny kunnskap. Mange vil da kanskje derfor kjenne seg igjen i nettopp hvorfor det ikke er mulig å lage en mal, som man enkelt kan følge.

Kahneman (2012) mener man er avhengig av å praktisere, gjøre feil – for feil er uunngåelige. Gjennom tilbakemeldinger vil man, forhåpentligvis, korrigere og gjenkjenne situasjonen ved en senere anledning – slik at man utvikler sin ekspertise, og med det fremstår som en mer effektiv leder. I tillegg til at det er menneskelig å gjøre feil, vil en ledes hverdag bli påvirket av utallige faktorer som for eksempel ansattes ulike behov, krav fra toppledelse og eiere, utvikling i markedet, konkurrenter og trender.

Day (2010) argumenterer for at det ikke alltid er like lett å lære gjennom erfaring. Han mener at man ikke alltid klarer å være bevisste på at man bør lære noe ut av enkelte situasjoner, eller hva man bør lære, og at situasjoner kan være tvetydige og dermed vanskelig å tolke. Han mener videre at en leders ønske om lære av ulike situasjoner spiller en rolle. Kanskje hans viktigste kommentar er at det er hverken kvaliteten eller kvantiteten av de erfaringene man gjør over tid, men heller den aktive treningen som man gjennomfører over en lengre periode som er avgjørende for om man skal kunne bli bedre i noe. Han referer til flere studier, blant andre Ericsson & Charness 1994, som sier at det tar minimum 10 år, eller 10 000 timer med aktiv og bevisst trening for å kunne bli ekspert innen sitt felt.

Dersom vi skal følge de overnevnte teoriene kan man forstå at lederutvikleren har en utfordrende oppgave foran seg når han skal få 60 ledere til å endre atferd.

2.4 Hva er lederutvikling?

Lederutvikling kan være så mangt, og form og innhold i lederutviklingsprogrammer kan variere i alt fra danseopplæring og villmarksekspedisjoner til de konkrete jobbrelaterte behov (Kuvaas og Dysvik 2016, 143). Dette kan anses som tilbud til ansatte som allerede står i lederrollen. Mange ledere starter sin utdanning innenfor akademia, dette er også lederutvikling. Det er ingen klar definisjon på hva lederutvikling er (Kuvaas og Dysvik 2016), men Avolio m.fl. fra 2009 (sitert i Kuvaas og Dysvik 2016, 144) definerer det som tiltak som

er systematiske intervensjoner, og som har som formål å øke både ferdigheter, evner og kunnskap i tillegg til motivasjon og/eller selvbilde.

Øivind Bjørnson mener det i hovedsak er fem hovedområder bestillere av lederutviklingsprogram ønsker å ha fokus på. Dette er å sikre at ledere har forstått strategi, mål og rammebetingelser, og at lederen forstå sin rolle og de forventningene som er knyttet til denne. Videre bør man sikre at lederne har nok kunnskap om ledelse, at de har god selvfølelse og selvtillit i rollen, og at de har rett atferd i de ulike situasjonene de møter. På bakgrunn av disse fem definerer han lederutvikling som; ”Alle tiltak som iverksettes for å styrke lederes kompetanse, selvinnsett og atferd – som gjør ledelse generelt og lederen spesielt, til et konkurransefortrinn for bedriften.” (Psykologforeningen).

Som vi kan se inneholder begge disse definisjonene mye av det samme innholdet. Det som imidlertid skiller de er Bjørnsons tillegg om at lederutvikling skal gi et konkurransefortrinn for bedriften. Nettopp dette får han støtte av fra Kuvaas og Dysvik (2016, 102), som mener at trenings- og utviklingstiltak er viktig blant annet fordi konkurransen mellom organisasjoner øker, som i neste omgang fører til økt press for å gjøre tiltak for å ligge i forkant av konkurrentene.

Hva som er fokus i lederutviklingsprogram vil variere ut fra organisasjonens behov, men en form er utvikling av intrapersonlig kompetanse. Dette vil si å utvikle kompetanse i lederrollen, og gjøre ledere i bedre stand til å regulere egen atferd i takt med hva medarbeidere trenger. Det legger vekt på at de skal bli kjent med egne styrker og svakheter og klare å endre atferd, for å kunne fungere bedre i lederrollen (Gjerde 2017, 234). En måte å øke den intrapersonlige kompetansen på kan være coaching, 360 graders evaluering eller refleksjon rundt lederidentitet. Det siste dreier seg om bevissthet rundt hvordan man er som leder, og i hvilken grad man ser på seg selv som leder. Lord og Hall fra 2005 sier at dette igjen vil påvirke i hvilken grad man er villig til å stå i utfordrende situasjoner selv om det gir mulighet for læring (sitert i Gjerde, 240). Dersom får et mer bevisst forhold til dette, vil man i større grad oppsøke ledelsessituasjoner, som gjør at man får mer trening. Dette vil igjen føre til læring og mestring. Det er altså viktig å se seg selv som en leder (240).

2.4.1 Har det effekt?

Noe man har spurt seg om lenge, er om lederutvikling har effekt. Her har Jan Ketil Arnulf et poeng med at man like gjerne kan spørre seg om medisin virker mot vondt i magen. Med det mener han at det vil være avhengig av hvorfor man skal drive utvikling, altså hva som er årsaken, og hva slags utvikling som gjøres. Det må være samsvar mellom årsak og middel (BI Handelshøyskolen).

Nyen og Skule viste i 2005 til tall fra statistisk sentralbyrå som viser at 59 % av medarbeidere mellom 22-66 år deltar i slike tiltak årlig (sitert i Kuvaas og Dysvik 2016, 103). Med andre ord er det både betydelige summer og ikke minst tid som blir investert i lederutvikling hvert år. Nordhaug m.fl fra 2004 (sitert i Kuvaas og Dysvik 2016, 103) anslo at kostnadene tilknyttet personalutvikling lå på ca 17,7 milliarder kroner, og det er rimelig å anta at dette tallet ikke har minket de siste 18 årene. Likevel er det store variasjoner i hvor stor effekt man har kunnet måle av ulike lederprogrammer. Det er gjennomført tre store metastudier i perioden 1952-2002; Burke og Day, Collins og Holton og Powell og Yalcin. De fant alle stor bredde i effekten av lederutviklingsprogrammene.

Burke og Day (1986) var først ute og sammenfattet studier fra 1952-1982. De så at det var samsvar mellom høyere effekt og kompetente kursholdere. Til slutt har Powell og Yalcin (2010) samlet studier fra hele perioden 1952-2002. Studiet viste blant annet at lederutviklingsprogram ikke er så effektivt som man hadde håpet, men de så at tiltak som gikk på læring hadde høyere effekt enn de som målte de organisatoriske effektene. Gjerde (2017, 242) forklarer dette med at det er mange forhold som vil ha påvirkning på organisasjonsnivå, og at det dermed blir vanskeligere å etterprøve den konkrete effekten av utviklingstiltaket. Likevel hevder Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa og Chan (2009, gjengitt i Kuvaas og Dysvik 2016, 145) at man ikke bør forvente store effekter fra lederutvikling generelt, grunnet de store variasjonene som finnes i markedet. Dataene på hvorvidt det har effekt er såpass varierende at Kuvaas og Dysvik (2009, 104) mener det er bedre å se på når, og under hvilke betingelser, vi finner en positiv sammenheng mellom utviklingstiltak, hva de har tilegnet seg av kunnskap og ferdigheter, og at dette igjen har ført til forbedrede jobbprestasjoner.

Sammenfattet kan vi si at lederutvikling virker når programmet går over lang tid, når praksis og teori er nært knyttet, når det inneholder fokus på både kunnskaper, ferdigheter og personlig

utvikling, når programmet inspirerer, støtter og følger opp ledere, og når det legger til rette for erfaringsdeling (Kuvaas og Dysvik, 2013). Dette synet støttes av Salas m.fl. (2012, 93) som poengterer at for å sikre at trening eller utvikling skal fungere og ha effekt, så må man sikre at den samsvarer med hva som trengs på arbeidsplassen. Dette gjøres ved å gjennomføre en grundig analyse i forkant for å avdekke behov, ikke minst fremtidige behov. Videre bør man maksimere læring som kan brukes i jobbsituasjoner. For å øke sannsynligheten for at den nye kunnskapen tas med på arbeidsplassen, krever det at deltakerne blir utfordret på måter å gjøre ting på, og får tilbakemelding på dette. De trekker også frem at man bør øke motivasjonen for å lære, for eksempel ved å være tydelig i kommunikasjonen i forkant av programmet for å sikre at deltakerne møter med rette forventninger, og sikre at det som tas opp er relevant. Til sist peker de på at for at utviklingsprogrammene skal ha effekt, bør man bruke teknologien klokt og å legge til rette for, og oppmuntre til, videre læring. Salas m.fl. (2012, 93) mener det siste er viktig da mesteparten av det vi lærer ikke skjer i formelle utviklingssituasjoner, men i mer uformelle settinger. De bør derfor kunne få noen verktøy på kurset, samt kunnskap, og ikke minst fora for erfaringsutveksling.

Det kan godt hende at effekten man tror man har oppnådd ikke skyldes lederprogrammet, men andre årsaker. Det vil være vanskelig å isolere alle faktorer som kan påvirke et resultat, spesielt gjelder dette på organisasjonsnivå (Gjerde 2017, 242). Det kan også skyldes andre effekter slik som Hawthorne-effekten eller Pygmalion-effekten. Hawthorne-effekten stammer fra et eksperiment som i utgangspunktet dreide seg om hvorvidt mengden lys i en fabrikk påvirket arbeidernes produktivitet. Det viste seg at produktiviteten steg uavhengig av mengde lys, men den avgjørende faktoren i endret atferd var at de visste at de ble observert og fikk oppmerksomhet (Boslaugh 2008, 457). Som i denne sammenhengen kan vise seg ved at både deltaker, bestiller og leverandør vil rapportere at programmet har hatt en effekt bare fordi vi spør dem om det. Pygmalion-effekten kalles også den selvoppfyllende profetien og går ut på at lederne vil ha en tro på egen forbedring, og dermed vil rapportere at de har blitt bedre etter å ha deltatt på lederutviklingsprogram. Denne blir av Kuvaas og Dysvik (2016, 145) trukket frem som en av de største effektene fra lederutviklingstiltak. Dette er fornuftig å ha med seg videre i analysen av dataen fordi selv om det rapporteres positive effekter er det ikke nødvendigvis at det stemmer.

2.4.2 Hvordan evaluerer vi effekten?

Det er ulike metoder å måle eller evaluere om lederutviklingsprogram har effekt. En metode, som har blitt gjengitt av en rekke fagpersoner siden den ble publisert, er Donald Kirkpatrick sin artikkel om teknikker for å evaluere utviklingsprogrammer fra 1979. Han mener vi bør dele evalueringen opp i fire deler; reaksjon, læring, atferd og resultater/nytte. Det første nivået går på hva deltakerne synes om programmet, om foredragsholdere osv, kort sagt; om de er fornøyd med det. Her mener Kirkpatrick at det bør brukes anonyme spørreskjemaer og at resultatene bør kunne kvantifiseres for å sikre en god standard. I tillegg bør du vite hva du ønsker å få svar på. Selv om reaksjoner ikke nødvendigvis sier noe om videre effekt, mener Kirkpatrick det er viktig at deltakerne er positive til programmet, da det vil gjøre de mer motiverte til å lære.

Neste nivå dreier seg om hva de faktisk har lært. For å sikre validitet og reliabilitet er det fornuftig å gjøre en test i forkant og etterkant av programmet, samt benytte seg av en kontrollgruppe for sammenligning hvis dette lar seg gjøre. Men, en ting er hva man lærer, en annen ting er hva man gjør. Som Lai (2013) påpeker er det ofte langt mellom liv og lære. Dette funnet støttes av metastudiet til Powell og Yalcin (2010); at utfordringen lå i å få lederne til å overføre læringen til sin hverdag. For å være bedre rustet til dette har en ny metode blitt ”action learning”, der fokuset i lederutviklingen er på faktiske utfordringer i organisasjonen. Det er først når kunnskapen blir anvendt at den vil ha nytte for bedriften. Kirkpatrick (1979) mener det er fem basiskrav som må ligge til grunn for at man skal kunne endre jobbatferd. Det er at de må ha et ønske om forbedring, de må gjenkjenne egne svakheter, de må jobbe i et givende jobbmiljø, de må få hjelp fra noen som har evnene og erfaringen til å benytte seg av den nye læringen, og de må ha en mulighet til å prøve ut nye ideer. Også her bør man gjøre en vurdering både i forkant og etterkant, og gjerne flere vurderinger. Det vil også styrke validiteten om man foretar en vurdering fra flere grupper, for eksempel ved en 360 graders-evaluering. Dette er en evalueringsmetode som går ut på at man får tilbakemelding på lederatferd både fra de over, under og på samme nivå som en selv (Kuvaas og Dysvik 2016, 146).

Til sist ser man på de konkrete resultatene programmet har ført med seg. Det kan være kostnadsreduksjon, lavere turnover, fravær eller klager, økt kvalitet og kvalitet på produksjonen, eller økt moral.

Som man kan forstå, og som også blir understreket av både Kirkpatrick selv og Lai (2013) har trinnene en økende vanskelighetsgrad, og blir mer og mer krevende dess høyere opp man kommer. Samtidig er det de øverste nivåene som vil være viktigst for bedriften. I tillegg vil alle trinnene stille strenge krav til både design og datainnsamling (Kirkpatrick 1979; Kuvaas og Dysvik 2016).

Denne evalueringsmodellen har blitt kritisert for at den er bygget opp hierarkisk med klare begrensninger, samt at den har teoretiske og praktiske mangler. Likevel brukes dette fortsatt som et grunnlag for evaluering, og de fleste som driver med evaluering gjør det etter en eller flere av Kirkpatrick's nivåer (Salas m.fl. 2012, 91). Men - for at evalueringen skal gi mest mulig nyttig informasjon er det viktig å på forhånd vite hva du skal evaluere og ikke minst hvorfor. Kraiger (2002, gjengitt i Salas m.fl. 2012, 91) hevder at dette oftest gjøres fordi du enten skal ta en avgjørelse om du skal fortsette med det aktuelle programmet, for å gi tilbakemelding til leverandørene, bestillere eller deltakere, eller for å markedsføre resultatene av utviklingsprogrammet for fremtidige deltakere. Du må først se på hvilken av disse grunnene evalueringen er til for, for så å bestemme deg for hvordan du skal evaluere.

3.0 Bakgrunnsinformasjon.

Informasjonsgrunnlaget vårt kommer i første omgang fra dialog med lederutvikleren, som også er leverandør, fasilitator og hovedansvarlig for programmet. Vi fikk informasjon fra han både gjennom et formelt intervju, men også i forkant da vi var i dialog med han for å høre om han hadde noen aktuelle informanter da vi ønsket å skrive om hvilke effekter man kunne måle etter et lederutviklingsprogram. Videre har vi intervjuet HR-direktøren som i denne sammenhengen er bestiller, og intervjuobjektene som i denne sammenhengen utgjør 7 av deltakere som har deltatt på kurset.

Lederutvikleren jobber i et konsulentselskap som driver med strategisk forretningsutvikling, endringsprosesser, rekruttering og lederutvikling. De ble leid inn som eksterne konsulenter for å gjennomføre et kompetanseløft til alle mellomlederne i organisasjonen. Organisasjonen hvor HR-direktøren og intervjuobjektene jobber, er en produksjonsbedrift med til sammen 11 produksjonsenheter over hele Sør-Norge. I løpet av de siste to årene har alle avdelings- og distriktsledere, totalt 60 stykk, deltatt på et lederutviklingsprogram i regi av konsulentselskapet. Det har til nå vært fire samlinger som hver har vart over to dager, og det gjenstår én samling til før programmet er over. Vi har fått oversendt informasjonsmaterieell fra første samling der de overordnede temaene var som følger: lederrollen i praksis, kommunikasjon og vanskelig samtale, coaching og motivasjon, endringsledelse og kulturbygging. Programmet er utformet av leverandør i samarbeid med HR-direktør i bedriften.

4.0 Metode

I vår undersøkelse er vi spesielt interessert i å se på hvilke meninger, holdninger og erfaringer deltakerne har gjort seg gjennom lederutviklingsprogrammet, noe som også er anbefalt av Tjora (2012, 105). Det var derfor hensiktsmessig å benytte kvalitativt intervju som utgangspunkt fordi man her går inn og får ut mer detaljer fra informantene (Jacobsen 2015, 28). Vi ønsket å stille alle deltakerne samme spørsmål, slik at det i etterkant vil være lettere å sammenligne svarene de gav. Imidlertid ønsket vi at det skulle være rom for at de kunne utdype svarene sine, og at vi skulle kunne gå videre på temaet hvis de tok opp noe av spesiell interesse. Vi landet derfor på å benytte oss av en semistrukturert intervjuguide. Utformingen av intervjuguiden er lagt opp i hovedsak etter hva både Johannssen, Tufte og Kristoffersen (2005, 141) og Tjora (2012) anbefaler. Vi var opptatt av å lage spørsmål som var åpne, for eksempel “Hvilke forventinger hadde du før du begynte på lederutviklingsprogrammet?” Hensikten var at intervjuobjektene ikke skulle bli ledet til å være mer positive eller negative enn de i utgangspunktet var.

Når det gjelder gjennomføring av selve intervjuene, startet vi med å fortelle litt om oss selv og bakgrunnen for intervjuene. Her la vi vekt på at vi ønsket å høre litt rundt deres tanker om lederrollen i forbindelse med det programmet de nå har deltatt på, og at vi kom til å spørre de litt rundt før- og nåsituasjon. Vi gikk ikke inn på at vi var ute etter å se effekter, da vi ikke ville prege svarene deres, og heller la de reflektere fritt rundt temaet. Vi sørget også for å få samtykke til å gjøre opptak av intervjuene. Deretter gikk vi videre til enkle faktaspørsmål, før vi gikk inn i de mer utdypende refleksjonsspørsmålene. Avslutningsvis gav vi de mulighet til å oppsummere hva de mente var det viktigste fra intervjuet, for å runde det av.

I forkant av intervjuene gjorde vi en litteraturgjennomgang og så på aktuelle teorier som kunne hjelpe oss å finne svar på problemstillingen vår. Da vi utviklet intervjuguiden var denne delvis basert på teorien vi fant relevant, samt noen åpne spørsmål som vi mente var relevante. I etterkant har vi gått gjennom de svarene vi fikk, og sett på aktuell teori. Vi har altså både gått fra teori til empiri og motsatt, og benytter oss dermed av en deduktiv induktiv metode (Tjora 2012).

Vi har gjennomført totalt ni intervjuer; syv av deltakerne i tillegg til HR-direktør og leverandør, og er med det innenfor hva Johannessen, Tufte og Kristoffersen mener er

akseptabelt for blant annet studentoppgaver (106). Det at vi har valgt flere informantgrupper er et bevisst valg for å sikre at vi får belyst erfaringene fra ulike perspektiv (Dalen 2011, 50). Det er ikke gitt at ledernes opplevelse av endring og resultater er de samme som hva bestiller eller leverandør sitter med, og det vil dermed gi økt tyngde til funnene.

Intervjuobjektene var alle menn med lite eller ingen formell lederutdanning, i aldersspennet 44 til 59 år. Av praktiske årsaker har vi vært inne i to av produksjonsenhetene. Alle intervjuene ble gjennomført på deres arbeidsplass i egnede møterom. Intervjuobjektene er i første omgang valgt ut på bakgrunn av samtaler med leverandør. Her kom vi sammen frem til enheter som er av en viss størrelse, og som også har ledere med ulike oppgaver og ulikt antall de er leder for. Videre tok vi dette med oss til HR-direktør som ut fra våre forslag til kriterier plukket ut fem avdelingsledere. Ut fra dette kan vi si at utvalget er strategisk plukket ut etter kriteriebasert utvelgning (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005, 107-109). Hvilke andre faktorer som ligger til grunn for hans endelige utvelgelse er dermed ikke noe vi har kunnet styre, og det er uvisst om det har hatt innvirkning på hvilken data vi har fått fra intervjuobjektene.

I etterkant av intervjuene leste vi først gjennom transkriberingen hver for oss, der vi så etter relevante koder, viktige setninger og annet av interesse som for eksempel uttalelser som gav indikasjoner på effekt. Deretter gikk vi gjennom dette og sammenlignet hva vi hadde notert oss. Dette gjorde vi bevisst for å se om vi kom frem til de samme funnene uavhengig av hverandre, noe som øker inter-rater-reliabiliteten (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005, 46).

Det som var viktig for oss når det gjaldt analysing av datainnholdet var at meningsinnholdet i intervjuene kom frem, noe som innebærer bruk av en fenomenologisk metode. Vi trakk ut ord og temaer de snakket om, og bestemte deretter hvilke tema vi mente dette hørte inn under basert på vår tolkning av svarene deres (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005, 162). For eksempel snakket en informant om at de hadde redusert overtiden, noe vi kategoriserte som ”økt effektivitet”. Kategoriene består av en blanding av induktive og deduktive koder, altså både fra hva vi finner konkret i teksten og basert på de forskningsspørsmålene vi har (164). I tillegg til den fenomenologiske analysen har vi latt oss inspirere av tematisk analyse, som innebærer at vi sorterer informasjonen etter både grunnleggende, grupperte og overordnede tema (Attride-Stirling 2001).

Vi har både sortert ut fra vår tolkning av hva informantene har ment, altså fenomenologisk, samt gruppert de etter hvilke temaer vi mener de hører hjemme under. Et eksempel på dette er at vi startet med å se på begreper og ord fra intervjuene og kodet de slik at vi endte opp med blant annet involvering, eierskap, delegering og redusert svinn. Dette er de grunnleggende temaene. Vi så at disse begrepene hadde noe felles ved seg, og at de til sammen utgjør to grupperte temaer. Et tema gikk på subjektive endringer, og det andre dreide seg om konkrete målbare tall på endring som for eksempel økt omsetning eller redusert sykefravær. Basert på de ulike overordnede temaene kommer vi frem til hovedtemaet; “effektiv lederatferd”.

I tillegg til intervjuene ønsket vi at deltakerne skulle gå gjennom noen fastsatte påstander om hva som kjennetegner det å være en god leder, for så å rangere sin oppfatning av egen prestasjon. Påstandene var inspirert av 360-graders-evalueringen som omfatter temaer som motivasjon, involvering, tilbakemelding og endringsledelse. Fordi vi ønsker å se nærmere på hvordan lederne har vurdert seg selv, har vi kun brukt deres subjektive vurdering, altså ikke hentet inn evaluering fra andre parter. Videre har vi selektert ut de mest relevante påstandene under hver kategori, slik at vi til slutt satt igjen med 20 påstander som vi mener dekker hva det vil si å være en god leder (VEDLEGG 1). Dette er for eksempel ”Jeg involverer medarbeidere i beslutninger som skal tas” eller “Jeg motiverer mine medarbeidere til å nå mål”. Påstandene skulle rangeres på en skala fra 0-10 etter hvor godt de mente det passet eller beskrev dem som leder. De skulle rangere disse både for hvordan de var før kurset begynte, og for dagens situasjon. Dette ville hjelpe oss til å se om lederne har vurdert egne evner likt på begge tidspunkt, eller om det har skjedd en endring i løpet av tiden programmet har vart.

I tillegg har vi bedt HR-direktør og leverandør av programmet til å rangere de tolv ulike kategoriene man på dette skjemaet kunne inndele påstandene etter hvor viktige de mente kategorien var på programmet. Tanken bak dette var å se om de kategoriene HR-direktør og leverandør rangerte som de viktigste samsvarte med hvor vi kunne se rapportert endring fra deltakerne. Nå vil nok noen mene at i og med at vi blander spørreskjema inn i intervjuene, er dette å blande kvalitativ og kvantitativ metode, og dermed ikke anbefalt. Vi mener likevel at det er den kvalitative metoden som er fokuset, og den vi benytter oss av, mens spørreskjemaet kun fungerer som et supplement til svarene som er gitt der det er hensiktsmessig, uten at det vil bli foretatt noen grundigere analyse av de. Det vil derfor fungere som en styrke heller enn en komplikasjon.

4.1 Evaluering av undersøkelsen - validitet og reliabilitet

Vi har ved analyseringen av intervjuene gjort hva vi kan for å øke inter-rater-reliabiliteten. Når det gjelder den generelle reliabiliteten, eller påliteligheten, er vi klar over at vår tolkning av informasjonen, enten bevisst eller ubevisst, er med å påvirke hva som fanges opp. I et kvantitativt studie ville dette svekket reliabiliteten, men i og med at dette er en kvalitativ undersøkelse, og designet er fenomenologisk, er det ikke fornuftig å ha samme krav til reliabilitet. Det vi har gjort for å øke reliabiliteten er heller å være transparente angående fremgangsmåten ved prosessen, samt gi leseren et klart bilde av omstendighetene rundt undersøkelsen i form av en casebeskrivelse (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005, 199).

Når det gjelder validiteten, eller gyldigheten, har vi tatt noen grep for å sikre at vi gjør dette så langt det er mulig. Blant annet har vi lagt vekt på at utvalget består av mennesker som er leder for ulike avdelinger og av ulik størrelse. Som nevnt over har vi intervjuet både deltakere, HR-direktør og leverandør, for å se om de nevner de samme effektene. Dette kan sies være en form for metodetriangulering (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005, 199). Vi ser også at undersøkelsen vår har noen mangler. Vi kunne på forhånd blitt enda bedre kjent med selskapet og de utfordringene de står overfor, for å få en økt forståelse for hva intervjuobjektene snakker om.

All forskning har som mål å kunne trekke slutninger utover det man finner av umiddelbare opplysninger (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005, 200). Vi vil derfor se på hvorvidt funnene fra denne undersøkelsen kan overføres til andre sammenhenger, altså graden av ekstern validitet eller generalisering. Det finnes flere former for generalisering, og i vårt tilfelle er det en konseptuell generalisering som er mest oppnåelig. Det innebærer å heve blikket opp fra dette konkrete lederutviklingsprogrammet og se på hvilke trekk vi kan si at det handler om (Tjora 2012, 215). Utfordringen med å benytte oss av fenomenologisk metode er at vi har lagt en del subjektive tolkninger i analysen, samt at blir påvirket av de uttalte målene fra HR-direktør og leverandør. Vi kan med det ha blitt farget i jakten på resultat og vil derfor være forsiktige med å generalisere, men det innebærer ikke at vi ikke kan generalisere funnene i noen grad. Hva dette konkret innebærer er det naturlig å komme tilbake til mot slutten av drøftingen.

4. 2 Etikk

Det har vært viktig for oss å følge de etiske retningslinjene som blir anbefalt av blant annet Tjora (2012, 159). Vi har gitt informantene beskjed om at data vil bli anonymisert, og at lydopptak kun brukes av oss og slettes etter at vi er ferdige med arbeidet. Det samme gjelder de transkriberte intervjuene. Vi har også informert om hva dataen vil brukes til, og at hensikten med intervjuene er å bruke de i bacheloroppgaven, og at svarene som kom frem ikke skal utleveres til en tredjepart.

I dialog med de vi har drøftet problemstillingen med, har vi vært opptatt av å anonymisere både selskap og de involverte personene. Vi har vært bevisste på å være ydmyke og å vise respekt i møte med informantene, spesielt med tanke på at vi kommer utenfra, og at det for de kan oppleves som ubehagelig å utlevere seg selv i et intervju.

5.0 Analyse/drøfting

Vi vil nå gå inn i analysen og drøftingen av dataene. Vi har valgt å gjøre dette i én samlet del, da vi mener det gir en mer naturlig flyt enn å ta det hver for seg. Som sagt legger vi forskningsspørsmålene til grunn for den videre drøftingen.

5.1 Hva var intensjonen og formålet med programmet?

Bjørnson sier i sin definisjon av hva lederutvikling er at den skal styrke ledernes kompetanse, selvinnsikt og atferd, slik at det gir et konkurransefortrinn for organisasjonen (Psykologforeningen). Mange organisasjoner jakter kontinuerlig forbedringer for å henge med i de utviklingstakter som er nå, dermed er det ikke overraskende at ett av de viktigste formålet var å utvikle ledere som var aktive i endringsprosesser.

Både lederutvikleren og HR-direktøren forteller at de kom i kontakt med hverandre nesten ved en tilfeldighet, men at timing og gode innspill fra lederutvikleren var utslagsgivende for at de bestemte seg for å inngå et samarbeid. Etter noen dialogmøter utarbeidet de i samarbeid noen overordnede mål som lederutvikleren skulle bygge programmet på. Det viktigste formålet kommer HR-direktøren inn på tidlig i intervjuet. Han forteller at selskapet er under utvikling og at det derfor er viktig å utvikle "... ledere som evner å drive kontinuerlig forbedring og få opp hastigheten på forbedringsarbeidet". Leverandøren påpeker det samme ved sin uttalelser, "...utvikle ledere som i større grad klarer å skape kreativitet og innovasjon". Karp (2016), Stogdill (referert fra i Yukl 2012, 144) og Arnulf (2012) beskriver at ledelse er uoversiktlig og kaotisk. Det organisasjoner i dag vet med sikkerhet er at verden er i stadig utvikling, og derfor er det naturlig å fokusere på nettopp endring og forbedring.

De kom frem til tre konkrete formål for programmet:

- Utvikle ledere som styrker effektiviteten i egen avdeling
- Utvikle ledere som bidrar til flere, produktive endringer i organisasjon
- Utvikle coachende ledere som sørger for at de ansatte opplever at de utgjør en forskjell

I planleggingsfasen er det tydelig at lederutvikleren har gjort seg noen tanker rundt at ledelse skilles gjennom to ulike tilnærminger, nemlig leadership kontra management. Han

anerkjenner med det det tosidige lederskap-perspektivet beskrevet av blant andre Kaufmann og Kaufmann (2015, 452-3). For han er det viktig at lederne blir bedre i begge dimensjonene "...oppdraget var egentlig å lage et treningsprogram, ledertreningsprogram som skulle bidra til at lederne i utgangspunktet ble dyktig i lederrollen. Delvis både i det administrative, eller mer management-biten, og i "leadershipdimensjonen". Han anerkjenner med dette at ledelse deles opp i to ulike roller; en mer administrativ lederstil hvor man styrer og delegerer, og en hvor man tar inn mennesket i større grad. Dette er kanskje ikke overraskende i denne sammenhengen, da dette er en produksjonsbedrift, og det å administrere vil være en viktig del av rollen som leder, for eksempel ved å ha fokus på orden og effektivitet. I og med at det er mennesker som styrer produksjonen, er det også naturlig å ta inn et mer helhetlig ledelsesperspektiv, som gjenspeiles i leadership.

HR-direktøren uttalte: "...få opp kvantiteten på endringsarbeid,og så har det vært å utvikle coachende ledere som sørger for at de ansatte opplever at de utgjør en forskjell". Lederutvikleren på sin side uttalte at de ønsket å utvikle ledere som "i større grad er coachende og føler at alle ansatte betyr noe".

Det som er interessant å nevne er at de helt konkrete målene ikke kom til syne før litt ut i programmet. Dette handler i stor grad om viktigheten av å gjøre programmet relevant, eller "virksomhetsnært" som lederutvikleren selv kaller det. Som Salas m.fl. (2012, 93) mener, er det en grunnleggende forutsetning for at trening skal fungere og ha effekt, må man sikre samsvar med hva som trengs på arbeidsplassen. Som lederutvikleren svarer på spørsmålet om det ble definert noen suksesskriterier i forkant: "... det har utviklet seg tydelig underveis. Og det tror jeg faktisk er hensiktsmessig mange ganger, all den tid man ikke helt vet 100 % hva utfordringene er før man har vært inne og hjulpet en periode". HR-direktøren uttalte; "...vi hadde inne en partner som forstod oss og forstod businessen vår." Dette betyr ikke at de første samlingene var uten innhold, men heller at det i disse var en mer teoretisk tilnærming til lederrollen.

Lederutvikleren anerkjenner selv viktigheten av å unngå å gjøre programmet for akademisk, og med det mindre aktuelt eller virksomhetsnært for deltakerne. Dette er fornuftig og støttes av teorien til Powell og Yalcin (2010) som mener at ledertrening må fokusere på de utfordringer man faktisk har i organisasjonen. Han mener dette er en av hans viktigste oppgaver i fasilitatorrollen, og sier "...da må vi vekk fra det teoretisk overordna bildet og inn i det mer praktiske og få de til å skjønne hva det faktisk handler om.". Han vedgår at han

mislykkes med å få deltakerne med seg når “du tar en veldig akademisk hjerne” og så overkompliserer en del ting. Ikke ulikt når praksis og teori er nært knyttet sammen, som Kuvaas og Dysvik (2013) skriver om.

Det var først etter samling tre det ble satt helt tydelig hva som var forventet av tiltak, og hvilke mål organisasjonen skulle nå, og disse var tydelig knyttet til effektivitet og lønnsomhet. Blant annet handlet det om å produsere mer effektivt med de samme ressursene, samt redusere overproduksjon og svinn.

5.2 Hvilke forventninger og innstillinger hadde deltakerne til programmet?

5.2.1 Forventninger

Det første vi la merke til, var deltakernes relativt like, eller mangel på, forventninger. Det blir poengtert av intervjuobjekt (IO) 5 at dette er første gang i selskapets historie hvor det blir gjennomført et lederutviklingsprogram for mellomlederne. Vi gikk derfor inn i intervjuene med en antagelse om at de kom til å uttrykke noen konkrete tanker om hva de håpet å få ut av det. IO 1 sier at kurset ikke var noe han ønsket selv i utgangspunktet, men noe som var obligatorisk. Han hadde dermed ikke så store forventninger, foruten at han ønsket å lære noe. IO 2 sier som svar på spørsmålet at forventningen var å bli en bedre leder, uten en nærmere utdypelse av hva det vil innebære. Fellesnevneren synes å være at de er relativt generelle i svaret sitt på dette spørsmålet, men at de allikevel håpet å få noe ut av det. Den som skiller seg noe ut i svaret sitt her er IO 7 som gikk inn med en klar forventning om at de skulle bli mer selvdrevet, slik at alle avdelingene kunne gjøre store forbedringer innad.

Det kan være flere grunner til at deltakerne gikk inn i programmet uten noen konkrete forventninger. De hadde blant annet fått lite info om hva det skulle inneholde på forhånd, selv om dette blir anbefalt av Salas m.fl (2012, 93) for at man skal kunne få mest mulig effekt ut av programmet. En annen grunn kan være at dette i hovedsak er praktikere, som har blitt ledere ved å ha vært dyktige i sin profesjon, og gått gradene i bedriften. Ingen av de hadde noen formell lederutdannelse eller –bakgrunn, og som sagt var dette første gang avdelingslederne deltok på et lederutviklingsprogram i regi av selskapet. Mangelen på uttalte begreper om forventninger kan rett og slett komme av at de ikke har vokabularet til å etterlyse

den utviklingen de har behov for. Det kan også skyldes at det er vanskelig å ha et overordnet perspektiv på de hverdagsutfordringene de står i, og dermed kunne sette ord på hvorfor man ikke lykkes i ulike situasjoner. De hadde behov for at noen tok dette perspektivet, og utrustet de med verktøy som hjalp de til å bli bedre ledere. I dette tilfellet er det naturlig at det var HR-direktør og leverandør som tok det overordnede perspektivet og omformulerte det til hva som skulle være formålet med lederutviklingsprogrammet.

5.2.2 Innstilling

Vi ser av Kirkpatrick's evalueringsmetode at innstilling og reaksjon vil kunne påvirke læringsutbyttet. Nå har vi fra før sagt at deltakerne ikke hadde noen konkrete forventninger, men det betyr ikke at de ikke var positivt innstilt. Alle svarer at de synes det har vært veldig bra så langt, og vi vil dermed anta at det har vært med å påvirke hvor mye de har tatt til seg av kunnskap. IO 3 svarer dette på spørsmålet: "...mine forventninger er jo alltid at jeg skal lære noe nytt... Jeg synes det er gøy og å utfordre meg sjøl først og fremst, og tenke litt annerledes. Og det har jeg jo også fått".

IO 5 trekker i tillegg frem viktigheten av den enkeltes innstilling, og at man selv er villig til å legge inn en innsats. Han sier at "selvfølgelig har vi noen forventninger om at vi skal prøve å få igjen, og få noen verktøy, noen nye tankeganger. Men som jeg sier, et lederutviklingsprogram går mye på selverkjennelse og hva man selv er villig til å ofre. For hvis du ikke har lyst å jobbe med tingene hvor du ikke er god, så utvikler du deg heller ikke". Det kan kanskje høres selvsagt ut, men vi mener han kommer inn på et viktig poeng, nemlig at du må tørre å stå i ukjente og ubehagelige situasjoner for på den måten utvikle seg til å bli en bedre leder. Dette finner vi støtte for i teorien blant annet i Gjerde (2017, 234), men også i følge Karp (2016) må man lære å håndtere motstand, samt å utvikle robusthet for å lære seg å takle hverdagen bedre.

Hva slags innstilling deltakerne hadde til programmet kommer blant annet an på om man er åpen for å kunne utvikle seg, eller som Dweck (2006) ville formulert det; om man har et vekstorientert eller fastlåst tankesett. I avsnittet over snakker IO 5 om at man må tørre å gå i ukjente situasjoner for å kunne utvikle seg. IO 6 trekker frem at han nå er mer villig til å tørre å gå inn i ukjente situasjoner, og heller lære av eventuelle feil. "...Det er jo bare å hoppe ut i det, så får du egentlig jobbe deg frem så godt man klarer, det er vel egentlig litt sånn jeg

tenker nå”. Begge peker med dette at viktigheten av å ha et vekstorientert tankesett, da det hjelper de å utvikle seg i rollen som leder. IO 7 mener å se at det er forskjell blant de ulike deltakerne, at noen har fått mye ut av det, mens andre ikke har endret seg så mye. Gitt at hans observasjoner stemmer støtter dette også teorien til Dweck; det er lettere for noen å gå inn i endringer enn det er for andre.

5.3 Hvilke effekter eller endringer rapporterer de som følge av lederutviklingsprogrammet?

I følge Kirkpatrick (1979) bør man dele evaluering inn i fire deler; reaksjon, læring, atferd og resultat, og det bør gjøres tester i forkant og i etterkant av programmet for å sikre reliabilitet og validiteten i de resultatene man finner. Da vi kom inn først etter at programmet var startet, og da det ikke ble gjennomført noen undersøkelser i forkant, legger vi intervjuene til grunn for å kunne rapportere hvilke endringer lederutviklingsprogrammet har ført med seg.

Vi kan i hovedtrekk se at informantene kommer med uttalelser på endringer innenfor to hoveddimensjoner, en som går på det mer konkrete og som kan identifiseres gjennom tall og konkrete resultater, og det andre som omhandler opplevde effekter, som ikke er vanskelig å måle direkte. For eksempel “har lederen endret atferd som følge av lederutviklingsprogrammet”, og “har man fått til mer samhandling internt”?

Vi har en rekke uttalelser fra de tre ulike sidene som rapporterer ulike effekter. HR-direktøren var nok tydeligst på de konkrete endringene han mente var kommet ut av programmet. Dette er kanskje også naturlig da han er opptatt av å kunne se konkrete, og målbare resultater av den investeringen som ble gjort.

Først ønsker vi å se på se på om lederne har endret sin atferd som følge av å ha deltatt i programmet sett fra deltakernes, HR-direktørens og lederutviklerens uttalelser.

5.3.1 Deltakernes uttalelser som peker på endret lederatferd

De fleste deltakerne opplever at de til en viss grad har endret atferd fra programmet begynte til nå. Noen opplever at de har endret seg i større grad enn andre. IO 5 er en av de som sier han ikke mener han har endret seg stort, og forklarer dette med at han kjenner seg trygg i

rollen som leder, og dermed er seg selv. I og med at vi er ute etter deres subjektive opplevelser er det vanskelig å etterprøve årsaken til hans uttalelse. Det kan skyldes at han fra før er mer bevisst lederrollen, og at det som læres på kurset allerede er i hans atferdsrepertoar, men det kan også komme av manglende selvinnsikt i lederrollen. En annen forklaring kan være at spørsmålet vårt er formulert på en slik måte at han oppfatter det slik at vi lurer på om han har endret seg som menneske etter å ha deltatt på kurset. Altså om hans væremåte eller personlighet har blitt annerledes. Han sier som en oppfølging; "...ellers så er jeg meg selv, hehe!".

Det som er interessant, og som ble veldig tydelig i analyseringen av datamaterialet, er at de uavhengig av hverandre peker på mye av de samme egenskapene de har endret seg på. Det som går igjen er involvering, delegering og økt eierskap hos de ansatte. Vi skal se nærmere på dette.

Flere av deltakerne nevner at de gjennom programmet har fått noen verktøy som gjør det enklere å stå i lederrollen. Når vi nå vet at mesteparten av læringen ikke skjer under selve programmet, men i deres hverdag tilbake på jobb (Salas m.fl. 2012, 93), er dette et godt tegn med tanke på læringsutbytte og faktisk atferdsendring. Men, som IO 5 påpeker: "...må erkjenne hvor man er. Og hvis du ikke gjør det, så kan du heller ikke endre deg. Da kan du få mange verktøy, og mange ideer, men hvis ikke du bestemmer deg for å gjøre noen ting annerledes, så skjer det ingenting". Verktøyene er altså én ting, men de må være villige til å ta de i bruk, og se nytten av de. Ett av verktøyene som vi ble gjort oppmerksom på i samtaler med leverandør av programmet i forkant av intervjuene, er at de blant annet har fokusert på "spørsmålstegnets makt over utropstegnet". Det vil si at det er klokt å stille flere spørsmål heller enn å bare fortelle hvordan noe skal gjøres. Dette har tydeligvis nådd inn til deltakerne, da det nevnes av samtlige i en eller annen sammenheng. Det virker også som det er noe de opplever at har effekt i deres lederhverdag og som de aktivt benytter seg av, og at det ikke bare har blitt et utsagn. IO 5 sier at "det blir stilt flere spørsmål før det blir sagt at sånn gjør vi". IO 4 sier at det verktøyet han har tatt i bruk er å "spesielt stille spørsmål istedenfor å fortelle hvordan det skal være. ...La de andre komme med ideer og løsninger istedenfor at jeg skal fortelle hvordan jeg vil ha det. Også å inkludere litt mer." Det er lett å forstå hvorfor dette er noe de har hatt så stort fokus på. En naturlig konsekvens av å stille spørsmål er at det vil føre til både økt involvering, og dermed også økt eierskap og ansvarsfølelse blant de ansatte.

Fra spørreskjemaet (VEDLEGG 2) ser vi at de påstandene som handler om involvering, er der deltakerne har rangert sin egen endring størst, og også der det for noen var størst forbedringspotensial. IO 1 har for eksempel gått fra 2 til 7 på påstandene som går på om man involverer medarbeidere i beslutninger som skal tas. Det samme ser vi hos IO 4 som har gått fra 2 til 8. De andre deltakerne rapporterer ikke om like høye sprang, men de har til gjengjeld rangert seg selv høyere i utgangspunktet, og mener dermed at de var bedre på det enn hva IO 1 og 4 mente.

Involvering	Før/nå IO 1		Før/nå IO 2		Før/nå IO 3		Før/nå IO 4		Før/nå IO 5		Før/nå IO 6		Før/nå IO 7		
	Før	Nå	Før	Nå	Før	Nå	Før	Nå	Før	Nå	Før	Nå	Før	Nå	
Jeg involverer medarbeidere i beslutninger som skal tas	2	7	5	8-9	1	7-8	1	2-8	6	7-9	2	3-7	4	7-9	2
Jeg anerkjenner andres bidrag	2	6	4	10-10	0	8-9	1	4-7	3	8-8	1	3-7	4	9-10	1
Jeg oppmuntrer medarbeidere til å ta ansvar	4	8	4	7-8	1	8-8	0	4-10	6	7-9	2	5-8	3	9-10	1

Tabell 1 Utsnitt av resultat fra spørreskjema.

Lederutvikler og HR-direktør kan tilrettelegge for læring ved å sette opp konkrete formål, samt motivere og støtte, men de kan ikke styre alle faktorer. Kirkpatrick (1979) mener blant annet at en forutsetning for atferdsendring er at deltakerne har et ønske om forbedring og at de er innforstått med egne svakheter. Det interessante ved dette er at flere av lederne mener at de ikke har svakheter på enkelte områder. De rangerte seg selv som 10 både i før og nå-situasjon. For eksempel setter IO 2 dette som sin rangering på påstanden; “Jeg anerkjenner andres bidrag”. Dersom vi ser på lederens rangering av seg selv opp mot Kirkpatrick (1979) sine forutsetninger, innebærer det at læring ikke har skjedd. Lederen kan ha ment at han ikke trengte å få tilført ytterligere kompetanse på feltet, og dette finner vi spennende da både HR-direktør og lederutvikler definerte involvering som et av de viktigste forbedringsområdene for organisasjonen.

De samme ringvirkningene som å stille mer spørsmål, vil delegering kunne ha. IO 1 sier at han selv har blitt mer bevisst på å delegere oppgaver til sine skiftledere, og på den måten gitt de mer ansvar for oppgavene, som i neste omgang har ført til at de selv har fått økt eierskap. ”Det første jeg lærte når vi begynte det kurset, det var å kunne klare å delegere oppgaver, og det har jeg blitt ganske flink til”. Han ser at økt eierskap har ført til at de gjør en bedre jobb, i form av at de er mer opptatt av håndtering av råvarene, og hvordan disse skal utnyttes best mulig. Dette er også det han ser på som det viktigste fra hele lederutviklingsprogrammet, trolig nettopp fordi det får så mange ringvirkninger. Dette poenget har også IO 4, at man som leder burde la sine ansatte være med på å finne løsningene, da det gjør at de lettere ser konsekvensene av mulige utfall, som igjen vil påvirke bedriften enten positivt eller negativt.

Deres rolle som leder blir da å legge til rette for at de gode løsningene kan få komme frem. Nå er det flere måter å få til økt eierskap på, og IO 6 poengterer at noe av det han har lært, er at det å la ansatte være med å finne løsningene ikke er det samme som å la de bestemme hvordan alt skal gjøres. Han sier "Det handler jo om å få den ansatte til å spørre seg fram til det du ønsker at han skal gjøre. Ikke direkte lure han, men likevel få ut en egen vilje til å komme frem til det vi ønsker å få til".

Som sagt innledningsvis, rapporterer de fleste om en viss endring, men de beskriver også at de minner både seg selv og hverandre på hva de har lært, og prøver å ha med seg den nye kunnskapen inn i rollen som leder. IO 7 mener også at noen har forandret seg mindre enn forventet. Det kan tyde på at atferden ikke har blitt automatisert, noe vi kan kjenne igjen fra Kahneman (2012). Det å gjøre en endring er krevende, det at lederne tidligere har hatt "feil atferd" i en del sammenhenger, har de ikke gjort fordi de ønsker å gjøre feil, men mer fordi det er så krevende å gjøre endringer i de kognitive prosessene som fører til endringer i atferd. Man må gjøre en annen handling mange ganger ref. Day (2010) for at man skal kunne mestre handlingen, og da i følge Kahneman (2012) bli automatisert, altså utført av System 1. Dette bekreftes av IO 5, da han påpeker at målet må være at det de har lært skal bli en del av kulturen. Med andre ord er målet at de nye atferdsmønstrene skal komme over i system 1, og bli den naturlige måten å handle på.

Som nevnt over, krever det mange år å bli ekspert innenfor sitt felt (Day 2010). Det gir derfor mening at IO 1 poengterer at de ikke er i mål med endringene enda, men at de er på god vei. Andre peker også på viktigheten av at de ikke går tilbake til status quo etter at programmet er ferdig om noen måneder, men fortsetter å ha fokus på det de har lært, og følger det videre opp. IO 3 mener det viktigste er at "de har satt i gang noe som skal videreføres, at det ikke blir 20 år til neste gang, for da er det bortkasta", og IO 5 sier videre at "Det blir ikke et naturlig valg nå, selv om vi har holdt på i to år og hatt 4-5 samlinger. Så jeg har sagt at ut fra mitt personlige synspunkt er det synd hvis vi stopper. Vi må ha en eller annen form for fortsettelse, hvis det er noe vi vil drive og tror at det skal bli en endring i organisasjonen". Med støtte i teorien håper vi at de får innvilget dette ønsket, slik at de faktisk kan få internalisert kunnskapene og ferdighetene.

Et annet interessant funn var at flere av deltakerne snakker om at det har blitt bedre samhandling og kommunikasjon mellom avdelingene. Dette er ikke noe det har vært eksplisitt

fokus på, og kan dermed sies å være en indirekte effekt av at ledere over hele landet møtes. Det har på samlingene blitt lagt vekt på å dele erfaringer og jobbe sammen i grupper, og en naturlig konsekvens vil da være at det blir økt interaksjon på tvers. IO 1 peker på at man får innsikt i hvilke utfordringer andre ledere står i, og kan lære av hvordan de løser de, mens IO 2 mener at noe av det viktigste han som kommet ut av programmet, er at det har blitt en bedre tone mellom de ulike lederne. IO 5 poengterer at ”Det er enklere å kommunisere med hverandre når man har et forhold til hverandre. Det er enklere å stille dumme spørsmål fremfor at man sitter og føler seg utrygg”. Det å kunne oppnå synergieffekter av kommunikasjonen er en åpenbar styrke, at de sammen kommer frem til bedre løsninger, og ser produksjonen mer under ett enn om de kun hadde kommunisert innad i egen avdeling, eller egen divisjon. Dette fører til positive effekter både for den enkelte leder, i form av støtte og erfaringsutveksling i lederrollen, men også for bedriften som helhet.

5.3.2 HR-direktørens uttalelser som peker på endret lederatferd

Da vi spurte HR-direktøren om han trodde at lederne hadde endret atferd, mente han at de hadde det i noen grad. Han eksemplifiserte med; “de har lært at det å involvere og coache har en større effekt enn å stå på bruskassa å peke”. Og videre “de har blitt mer systematisk og strukturert på møtearenaen, på å gi tilbakemelding og å få tilbakemelding”. Han mener altså at ved å involvere og coache, så vil de ansatte oppleve et større eierskap til jobben sin, og dermed i større grad mobilisere for å gjøre en god jobb. Dette kjenner vi igjen fra beskrivelsen av transformasjonsledelse (Arnulf 2012,54), hvor man er opptatt av at ledelse først skjer når man evner å få med seg sine ansatte til å yte utover det som er forventet. Underforstått; ledelse har ikke skjedd dersom de ansatte går på jobb og bare “gjør jobben sin”, altså ikke bidrar med det lille ekstra, som i dette tilfellet kan handle om å hjelpe organisasjonen med å redusere svinn.

Han var mer tydelig på de konkrete, målbare effektene, men disse vil vi komme tilbake til senere i oppgaven.

For han har resultatene vært så tydelige at han valgte å bruke 30 minutter en samling på å gi tilbakemelding om at det lederne gjør faktisk virker, altså at deres endrede atferd har gitt konkrete resultater. Han tenker at det er viktig å støtte opp under de positive endringene han har sett. Det kan virke som at også deltakerne satte pris på det. Han fikk etterkant hyggelige

tilbakemeldinger om at "...det gir en kjempestolthet og en kjempemotivasjon til å jobbe videre...". Dette er helt i tråd med teorien, nemlig det å være støttende, inspirerende og følge opp lederne som da vil forsterke læringen og dermed gi økt effekt, slik Kuvaas og Dysvik (2013) mener.

5.3.3 Har lederne endret seg, sett fra lederutviklerens perspektiv?

Lederutvikleren har også noen tanker om hvor han tror lederne har forbedret seg og trekker frem flere områder han mener det har blitt forbedringer på.

Han nevner blant annet at han kan se flere gode eksempler på kreativitet, at de jobber mer helhetlig ved å se flere avdelinger i sammenheng der det tidligere var mer fragmentert. I tillegg mener han at "de har fått til vesentlig økning i involvering og ansvarliggjøring av sine medarbeidere". Han trekker også frem at "De tar i bruk verktøy for å kunne gjennomføre møter på en litt annen måte".

Vi opplever at han er nyansert i sine forventninger til at det ikke har oppstått de største endringene, for som han sier "det krever en god del tid å komme i mål med endringer... og du får ikke til endringer fra scenen, du får til endringer fra ute i produksjon, ute i det praktiske gjennomføringen av lederskapet". Han erkjenner at det er viktig at lederne får tatt i bruk kunnskapen han har forsøkt å overføre, og at det er først da endringer oppstår, slik også Salas m.fl. (2012) påpeker.

5.3.4 Hvilke målbare effekter mener HR-direktør og lederutvikler at programmet ført med seg?

Som nevnt over fikk vi uttalelser som dreide seg om endringer i to hoveddimensjoner, en som gikk på ikke-målbare effekter, og med det subjektive vurderinger på om programmet har gitt effekter, og en annen som dreide seg om mer målbare effekter. Vil nå gå inn å se på uttalelser knyttet til de mer konkrete og målbare tallene.

Lederutvikleren er naturlig nok mer vag i sine formuleringer knyttet til de konkrete målbare effektene, dette kan skyldes at han ikke har hatt tilgang til de samme rapportene som de sitter

med internt i organisasjonen. Da de heller ikke gjorde noen undersøkelser i forkant, er han i større grad avhengig av å stole på uttalelser fra både ledelse og deltakere.

I og med at det ikke ble gjort noen målinger i forkant, lurte vi på om det ble gjort noen kostnadsberegninger for å sjekke om programmet ville være lønnsomt. Vår nysgjerrighet omhandlet hvorvidt de hadde regnet på hvor mye kurset kostet. Med det tenkte vi på kostnadene i tapt arbeidsfortjeneste ved at lederne var borte fra jobben og ikke "produserte" opp mot hvilke effekter de måtte ha for at det skulle være lønnsomt å gjennomføre programmet.

Det ble ikke gjort noen slike beregninger, men HR-direktøren er klar i sin uttalelse "...vi har jo sett såpass mange forbedringer i avdelingene som egentlig allerede kan dokumenteres at dette har vært regningsbærende". Selv om han ikke blindt vil tilskrive alle positive endringer til programmet, opplever vi han som fornøyd med resultatene så langt.

HR-direktøren forteller ivrig om da han ble stoppet i gangene av en kontroller som lurte på som foregikk på lederprogrammet, fordi tallene viste en betydelig nedgang i svinn og overproduksjon. På spørsmål om hvor mye det var, hadde han ikke konkrete tall, men HR-direktøren forteller senere at det er snakk om million-besparelser, kanskje så mye som en million kroner i forbedring hver måned.

Administrerende direktør hadde på årsmøte, fremlagt kulturbygging og kompetanseutvikling som noe av årsaken til at de oppnådde en "all time high" omsetning i 2017.

HR-direktøren trekker også frem at medarbeiderundersøkelsen som de har i juni hvert år viser at det har blitt et bedre arbeidsmiljø på flere avdelinger og at sykefraværet i enkelte avdelinger har blitt betydelig redusert; det er "lavere og jevnere enn noen gang". I tillegg har bruken av overtid blitt halvert i de mest hektiske periodene, noe som også utgjør betydelige innsparinger. "Så det er en direkte følge av bedre planlegging og mer effektiv ledelse".

HR-direktøren har vært inne på at de nok ikke kan tilskrive alle endringer til programmet. Vi mener det er viktig å presisere dette, spesielt når de snakker om endringer på organisasjonsnivå slik som reduksjon i sykefravær og reduserte kostnader. Det er, som vi vet fra Gjerde (2017, 242), mange forhold som vil påvirke dette, og i og med at verken vi eller

bedriften har kontrollert for alle variabler, vet vi ikke den konkrete effekten programmet har hatt på alle nivå.

5.3.5 Målbare endringer fra deltakernes perspektiv

Fra tidligere har vi sett at deltakerne rapporterer om at de er blitt bedre på å involvere, delegere og å inkludere. Samtidig viser funn at de fleste intervjuobjektene lettere trekker frem de konkrete, målbare effektene, enn de som går på det menneskelige plan. Da dette er en produksjonsbedrift, antar vi at de får en del tall og rapporter presentert fra ledelsen. Det er derfor naturlig for de å være opptatt av tallenes tale. IO 5 sier det veldig enkelt ved at ”Det er enklere å håndtere den daglige driften enn det er å håndtere de menneskelige verdiene som man må endre underveis”.

Det første som blir tydelig også blant deltakerne er økt effektivitet, samt redusert svinn og overproduksjon. Dette har sin naturlige forklaring i at da alle avdelingslederne skulle velge et forbedringsprosjekt de skulle jobbe med, valgte de aller fleste noe som hadde med dette å gjøre. Det har dermed fått økt fokus, og de har jobbet målrettet for å klare målene de har satt. IO 7 sier til og med at de i utgangspunktet hadde et mål om 20 % reduksjon. Dette nådde de etter såpass kort tid, at de økte målet til 40 %, mens de når ser at de kan øke målet til 50 % reduksjon. Alle de andre rapporterer også om tydelige effekter av forbedringsprosjektene sine, gjerne i form av klare tall. Dette viser effekten av å rette fokus mot noe, og at hvis man vet at man blir målt på det så vil det gi et incentiv til å jobbe mer effektivt. Men – det har også kommet som et resultat av den endrede atferden som beskrevet over. Ved at lederne delegerer i større grad, og evner å skape et eierskap til bedriften blant de ansatte, fører det til økt bevissthet til egne handlinger, for eksempel fokus på å redusere svinn.

I tillegg tvinger det frem en gjennomgang av diverse prosesser som er involvert i produksjonen for å se etter forbedringsområder. Men – IO 5 trekker frem at selv om prosjektene har gitt tydelige effekter, så er man ikke i mål med det. Han sier ”...Et prosjekt er jo mer en tidsbegrenset periode hvor du har valgt å si: ”her har vi laget oss et mål, og det skal vi nå”, men hvis du har en kultur så er det en ny måte å jobbe på eller noen nye verktøy å ta med deg i måten du jobber på. Og det er vel det som har vært ønske med denne prosessen; å få endret kulturen til at det bli en værende del fremover i tiden.”

5.4 Når teorien kommer til kort

Så langt kan det virke som om lederutviklingsprogrammet gjennomgående har vært en suksess, og det er tydelig at det har skjedd en god del som har vært positivt. Det er allikevel ikke gitt at man får til alt man ønsker, og flere forteller om hva de har savnet, eller det som omhandler de utfordringer de møter i sin arbeidshverdag.

Et lederutviklingsprogram kan ikke gi deltakerne svar på alle de utfordringer de står i i løpet av en arbeidshverdag, noe som peker på at teori og praksis ikke alltid henger sammen. For eksempel har lederutvikler fokusert på at de skal få mer tid i lederrollen. Når vi spør deltakerne om det er tilfelle, svarer de aller fleste at tiden de får brukt til lederoppgaver varierer, og at selv om de skulle ønske de hadde mer tid, vil forhold i produksjonen komme foran. IO 6 sier for eksempel at "Er det noen langtidssykemeldinger så skjer det ting med en gang, ikke sant. Da blir det produksjon, og det kommer man ikke unna". IO 2 har fått beskjed om at han skal ta på seg olabuksa på jobb, noe som for han innebærer å gå ut av produksjon og drive mer aktiv utøvelse av ledelse, men at hektiske dager og underbemanning gjør at det ikke er mulig, slik han ser det. Her kan vi se likhetstrekk med Sune Carlson (1951) sin rapport der de planlagte oppgavene i praksis må vike fordi det oppstår noe mer pressende. Det er vanskelig å planlegge for alt, og sykefravær og andre uforutsette hendelser vil oppstå.

En annen utfordring knyttet til produksjonen er at de er avhengig av å hele tiden levere. IO 7 poengterer at de er et verktøy for sine kunder, og de er avhengige av å kunne levere billigere og rimelige varer enn konkurrentene for å fortsatt kunne drive produksjon. Dette presset gjør at selv om de melder om et ønske om mer tid i lederrollen, vil produksjonen måtte gå foran. IO 7 sier videre at han hadde forventet at de skulle tatt opp mer av det som er vanskelig. Hans uttalelser bar preg av at hans forventninger ikke ble innfridd. Han sier blant annet; "Man er litt for redd for å trække i rødt da, for å si det sånn." Han ønsket at de skulle ta tak i organisasjonens utfordringer i større grad. Her mener han det var mangler i lederutviklingsprogrammet.

Selv om HR-direktør og lederutvikler har ønsker om at lederne skal bruke mer tid i lederrollen, mener altså lederne at det ikke alltid er mulig. I tillegg er lederutvikleren nødt til å fokusere på noen områder, som gjør det utfordrende å tilfredsstille alles behov. Når det er

sagt, var årsaken til at lederne skulle ha mer tid i lederrollen at de skulle ha fokus på effektivitet, og det har de oppnådd.

5.5 Tanker for fremtiden og generalisering

Flere av deltakerne uttalte at noe av det som har vært positivt med kurset er at de har fått bedre kommunikasjon på tvers av avdelingene og at de har hatt nyttige fagdiskusjoner med kollegaer de vanligvis ikke snakker med. Dette støttes av både Salas m.fl. (2012) og Kuvaas og Dysvik (2013), som peker på at det bør legges til rette for arenaer for erfaringsutveksling slik at læringen forsterkes. Deltakerne har fått tilført kunnskap som ikke kommer fra lederutvikleren alene, men fra en kollega som står i samme situasjon. Lederutvikleren kommer også inne på dette, når han snakker om det å få tilbakemeldinger på tvers, eller tilbakemeldingskultur som han kaller det. Han sier; “tilbakemeldingskultur handler om at man får det til på tvers på samme nivå, for effekten av det er mye sterkere.”

De aller fleste er også enige om at jobben ikke er gjort, og at de ønsker å få kontinuerlig påfyll av tilbakemeldinger og kunnskap. Det å skape en arena hvor de kan dele erfaringer, og nettopp få til denne tilbakemeldingskulturen mener vi er en mulighet som ledelsen bør benytte seg av. Det er tydelig at de har engasjerte ansatte som ønsker å lære. Da våre data indikerer at programmet har gitt effekt, er våre antakelser derfor at ved riktig fokus og veiledning vil denne effekten forsterkes inn i fremtiden. Toppledelsen bør legge til rette for erfaringsutveksling, da det vil føre til synergieffekter som er bra for organisasjonen.

Ved å velge en fenomenologisk tilnærming, svekkes muligheten til å overføre det vi har funnet til å gjelde et bredt spekter. Likevel er målet med all forskning, også her, at det skal kunne ha verdi utover den umiddelbare innsikten man får ut fra å finne svar på problemstillingen. Vi vil derfor se på hvilke områder våre funn kan generaliseres til å gjelde andre steder.

Når det gjelder de funn vi har gjort her, både de ikke-målbare og målbare, mener vi at det er et resultat av de formål som ble satt for dette programmet. Vi kan dermed ikke si at andre som gjennomfører lederutviklingstiltak vil oppnå de samme resultatene. Likevel finner vi støtte for at ved å involvere de ansatte i beslutninger fører det til økt eierskap, og dette kan derfor generaliseres.

Til slutt vil vi trekke frem at for at lederutvikling skal ha effekt bør man støtte seg til teorien på området, slik de også har gjort her. Dette innebærer blant annet at programmet bør gå over en lengre tidsperiode og at man fokuserer på å gjøre programmet virksomhetsnært slik at læringsfokuset samsvarer med bedriftens behov (Kuvaas og Dysvik 2013; Salas m.fl 2012).

6.0 Konklusjon og avslutning

Gjerde (2017) mener at det kan være vanskelig å se hva som er direkte årsaker av lederutviklingsprogram fordi det er så mange forhold som vil kunne påvirke organisasjonen. Avolio m.fl. (sitert i Kuvaas og Dysvik 2016, 145) er tydelige på at grunnet de store variasjonene i lederutviklingsprogram bør man ikke forvente store effekter. Som vi allerede har vært inne på har vi fått mange uttalelser som gir indikasjoner på at de mål som ble satt for programmet ble oppnådd. Eksempler på dette er økt grad av involvering, medarbeidertilfredsheten har gått opp, de har fått til større grad av samhandling mellom avdelingene, de har redusert svinn i millionklassen og de har oppnådd omsetningsrekord i 2017.

De uttalelsene som dreide seg om de ikke-målbare effektene er naturlig nok vanskeligere å etterprøve, og både Pygmalion-effekten og Hawthorne-effekten kan hatt innvirkning også på de uttalelser deltakerne har kommet med. Vi tror imidlertid at disse effektene ikke har spilt en avgjørende rolle for de endringer som har blitt påpekt, fordi vi i denne oppgaven har fått inn tre ulike perspektiver. Ved gjennomgang av uttalelsene så vi at mange trakk frem det samme, altså pekte de i samme retning.

Når det er skrevet, ønsker vi å føye til at det kan virke som om det er individuelle forskjeller på om lederne har utviklet seg på alle formålene som ble satt. Når det gjelder effektivisering i egen avdeling og coaching/involvering så har dette helt klart blitt et fokus for alle. Dette har gitt seg utslag i forbedringsprosjektene, eksempelvis reduksjon av svinn og overproduksjon. I tillegg har de blitt bevisste på spørsmålstegnets makt over utropstegnet. Det siste formålet som gikk på å få opp endringshastigheten i bedriften, noe HR-direktøren var spesielt opptatt av, finner vi liten konkret støtte i dataene. Noen trekker frem at de håper det å etablere endringsprosjekter blir en del av kulturen, og at de bør se etter kontinuerlige forbedringsområder for å kunne være et verktøy for kundene sine, mens andre ikke nevnte dette som fokusområder.

Både teorien (Burke og Day 1986) og de empiriske funnene trekker frem viktigheten av å ha en kompetent kursholder da dette vil forsterke effekten. Lederutvikler var opptatt av å legge teori og forskning til grunn for opplegget. Spesielt var han opptatt av å være virksomhetsnær og at de i løpet av programmet tok for seg reelle problemstillinger deltakerne møtte i sin

jobbhverdag. Både HR-direktøren og deltakerne trakk frem at de hadde inne en leverandør som forstod “businessen” deres, og de opplevde at dette var med på å bidra til at programmet ble en suksess.

Vi mener imidlertid at både lederutvikler og HR-direktør forsømmer seg ved å ikke gjennomføre noen målinger hverken før eller etter programmet. Hadde de gjennomført målinger kunne de ha avdekket dagens og fremtidig behov (Salas m.fl 2012, 93). Da kunne de ha tydeliggjort overfor kunden hva resultatet faktisk ble, men kanskje viktigst; fange opp de områder hvor de kunne fått til enda større, eller andre, forbedringer. De kunne ha høstet viktige erfaringer på resultatene, og begge parter kunne brukt disse resultatene til å understøtte de investeringer som har blitt gjort. Leverandøren kunne brukt det som innsalg mot nye kunder, og HR-direktøren som argument for fremtidige tiltak.

Vi har gjennom denne undersøkelsen hørt en rekke positive uttalelser som rapportere både konkrete og mindre målbare effekter. Disse kan kobles opp mot det som var de nedskrevne formålene med programmet. Om de kunne fått til mer er det vanskelig å si noe om, men uttalelser fra alle viktige beslutningstakere internt i organisasjonen - både controller, HR-direktør og administrerende direktør, gir sterke indikasjoner på at programmet har vært verdt investeringen.

7.0 Feilkilder/svakheter

Den første erkjennelsen vi kommer til er at denne formen for undersøkelse har vi liten erfaring med. Vi hadde én oppgave første året på høyskolen, hvor vi gjennomførte intervju, transkriberte og forsøkte å trekke noen konklusjoner, men en undersøkelse i dette omfanget har vi ikke gjort tidligere. Det har vært en lærende prosess gjennom “Learning by doing”. Dette gir seg nok mest utslag i innsamling og bearbeiding av data, noe som førte til at vi har vært nødt til å gjøre noen tilpasninger underveis. For eksempel har vi vært nødt til å “skru” litt på problemstillingen for å få oppgaven til å henge sammen. Vi ser også at vi burde vært tydeligere i valg av metode allerede i begynnelsen av prosessen.

I og med at problemstillingen vår søker etter “hvilke effekter” det oppnås etter et to-årig lederutviklingsprogram, har vi aktivt lett etter effekter. Dette innebærer at vi har gått inn med en antakelse om det ville være “noen effekter”, noe som nødvendigvis ikke alltid er tilfelle. Det at vi hadde kontakt med lederutvikleren før vi kom i dialog med kunden, kan også ha vært med på å farge vårt syn i jakten på å identifisere effekter.

Det var HR-direktøren som til slutt valgte ut de syv intervjuobjektene vi skulle å snakke med. Vi vet ikke om han bevisst har valgt ut deltakere han trodde var fornøyde, eller ville rapportere på de effekter som han hadde initiert. Da dette er en bacheloroppgave og ikke en større studie, fant vi det naturlig at HR-direktøren stod for denne utvelgelsen, basert på de ønskene vi hadde.

Som nevnt i redegjørelse av metode ba vi deltakerne om å rangere seg selv på en skala fra 0-10 på noen påstander som var inspirert av 360-graders evaluering. Formålet med skjemaet var å få noen kvantitative data som håpet kunne gi oss noen indikasjoner på endring. Da vi skulle analysere dataene, så vi en rekke svakheter med å undersøke på denne måten. Blant annet var det flere av deltakerne som hadde satt seg på mindre endringer, for eksempel fra 8-9 eller fra 6-7, altså har begge blitt én grad bedre - men hva innebærer det? Videre var det utfordrende at de skulle vurdere før-situasjon samtidig som nå-situasjon. Dette ble kommentert av flere, og vi tror også at dette påvirket de. For eksempel rangerte de aller fleste seg i den øvre delen av skalaen noe som vi var usikre på hvordan vi skulle tolke. Ville svarene blitt de samme dersom noen hadde vurdert de utenfra, slik man gjør i en 360-graders evaluering? Eller var det et reelt

resultat? Dette er spørsmål det vil være vanskelig å svare, og det er noe av forklaringen på at vi valgte å bruke resultatene i så liten grad.

Vi har etter beste evne forsøkt å være kritisk til de funn vi påpeker, men fordi vi har valgt å tolke resultatene vil det til en viss grad være farget av kunnskap, tanker og verdisyn vi hadde med oss fra starten av.

Litteraturliste

- Alvesson, Mats og Stefan Sveningsson. 2003. "The great disappearing act: difficulties in doing "leadership" *The Leadership Quarterly* 14(3): 359-381
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Attride-Stirling, Jennifer. 2001. "Thematic networks: an analytic tool for qualitative research." *Qualitative research*, 1(3):385-405
- Burke, Michael J. og Russel R. Day. 1986. "A Cumulative Study of the Effectiveness og Managerial Training. *Journal of applied psychology*, 71(2):232-245. SocINDEX with Full Text (6239389)
- BI Handelshøyskolen. Forskning. Business review. Artikler. Virker lederutvikling. Lesedato 19. mai 2018: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/02/virker-lederutvikling/>
- Boslaugh, Sarah. Red. 2008. *Encyclopedia of Epidemiology*. California: Sage Publications
- Dalen, Monica. 2011. *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. 2. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Day, David V. 2010. "The Difficulties of Learning From Experience and the Need for Deliberate Practice". *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2010): 41–44.
- Dweck, Carol. 2006. *Mindset, Changing the way you think to fulfil your potential*. New York. Random House Publishing Group.
- George, Bill, Peter Sims, Andrew N. McLean, and Diana Mayer. 2007. "Discovering Your Authentic Leadership." *Harvard Business Review* 85 (2): 129–38.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2013. *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2005. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag
- Gjerde, Susann. 2017. *HR og personalledelse*. Red. Olav Johansen og Helene Sætersdal. Bergen: Fagbokforlaget
- Kirkpatrick, Donald L. 1979. "Techniques for evaluating training programs". *Training & development journal*. 33(6): 178-192
- Kahneman, Daniel. 2012. *Tenke, fort og langsomt*. Oslo: Pax Forlag.
- Kaufmann, Geir og Astid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karp, Tom. 2013. "Studying subtle acts of leadership". *Leadership* 9(1):3-22
- Karp, Tom. 2016. *Til meg selv. Om selvledelse*. Oslo: Cappelen akademisk
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2016. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 3. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2013. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Mintzberg, Henry. 2009. *Managing*. Great Britain: Pearson Education Limited.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. og Dukerich, J.M. 1985. "The romance of leadership". *Administrative Science Quarterly*, 30(1985): 78–102.

Powell, K. Skylar og Serkan Yalcin. 2010. "Managerial training effectiveness. A meta analysis 1952-2002". *Personell review*, 39(2): 227-241

Psykologforeningen. Publikum. Videoer. Videoer om arbeidsliv. Hva er lederutvikling.

Lesedato 20.mai 2018:

<https://www.psykologforeningen.no/publikum/videoer/videoer-om-arbeidsliv/hva-er-lederutvikling>

Salas, Eduardo, Scott I. Tannenbaum, Kurt Kraiger og Kimberly A. Smith-Jentsch. 2012. "The Science og Training and Development in Organizations: What Matters in Practice". *Assosiation for psychological science*, 13(2): 74-101

Tengblad, Stefan (red.). 2012. *The Work of Managers: towards a practice theory of Management*. Oxford: Oxford University Press.

Tjora, Aksel. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. Utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk

Yukl, Gary A. 2012. *Leadership in organizations*. Boston, MA: Pearson Education. 8. utg.

VEDLEGG 1

Område	Spørsmål	Før	Nå
Kulturbygging			
	Min avdeling etterlever virksomhetens visjon og verdier		
Motivasjon			
	Jeg motiverer mine medarbeidere til å nå mål		
	Jeg vet hvilke arbeidsoppgaver som motiverer den enkelte		
Målstyring			
	Jeg organiserer ressursene effektivt		
Handlekraft			
	Jeg tar gode beslutninger i utfordrende situasjoner		
Involvering			
	Jeg involverer medarbeidere i beslutninger som skal tas		
	Jeg anerkjenner andres bidrag		
	Jeg oppmunttrer medarbeidere til å ta ansvar		
Samarbeid			
	Jeg skaper et godt samarbeidsklima		
	Jeg tar tak i konflikter for å løse dem		
Tilbakemeldinger			

	Jeg gir tilbakemeldinger til mine medarbeidere på gode prestasjoner		
	Jeg gir tilbakemeldinger på mine ansattes utviklingsområder		
Endringsledelse			
	Jeg opptre ivaretagende overfor mine medarbeidere når det oppstår endringer		
	Jeg har etablert forutsetninger for at gruppen kan tilpasse seg endringer		
Informasjon			
	Jeg gir mine medarbeidere relevant informasjon til riktig tid		
Egenutvikling			
	Jeg har innsikt i egne styrker		
	Jeg har innsikt i egne utviklingsområder		
Fokus på lederrollen			
	Jeg bruker tilstrekkelig tid på å tilrettelegge og følge opp medarbeideres arbeidsoppgaver		
	Jeg delegerer arbeidsoppgaver på en hensiktsmessig måte		

VEDLEGG 2

Område	Spørsmål	FØR/N Å	FØR/N Å	FØR/N Å	FØR/N Å	FØR/N Å	FØR/N Å	FØR/N Å
Kulturbygging		Intervju 1	Intervju 2	Intervju 3	Intervju 4	Intervju 5	Intervju 6	Intervju 7
	Min avdeling etterlever virksomhetens visjon og verdier	3-6	5-8	6-7	3-7	X-6	X-5	4-5
Motivasjon								
	Jeg motiverer mine medarbeidere til å nå mål	3-7	9-10	8-8	7-8	9-9	3-6	7-8
	Jeg vet hvilke arbeidsoppgaver som motiverer den enkelte	3-8	10-10	9-9	8-8	9-9	5-5	8-9
Målstyring								
	Jeg organiserer ressursene effektivt	1-5	10-10	8-8	5-7	7-8	3-7	8-9
Handlekraft								
	Jeg tar gode beslutninger i utfordrende situasjoner	5-7	10-10	8-9	5-8	9-9	4-4	8-9
Involvering								
	Jeg involverer medarbeidere i beslutninger som skal tas	2-7	8-9	7-8	2-8	7-9	3-7	7-9
	Jeg anerkjenner andres bidrag	2-6	10-10	8-9	4-7	8-8	3-7	9-10
	Jeg oppmuntrer medarbeidere til å ta ansvar	4-8	7-8	8-8	4-10	7-9	5-8	9-10
Samarbeid								
	Jeg skaper et godt samarbeidsklima	4-8	9-10	8-8	8-8	9-9	6-8	9-10
	Jeg tar tak i konflikter for å løse dem	2-6	8-9	9-9	6-7	9-9	4-5	10-10
Tilbakemeldinger								
	Jeg gir tilbakemeldinger til mine medarbeidere på gode	2-4	10-10	7-8	3-8	7-8	5-5	9-10

	prestasjoner							
	Jeg gir tilbakemeldinger på mine ansattes utviklingsområder	1-6	8-9	5-5	2-4	7-8	5-5	9-10
Endringsledelse								
	Jeg opptre ivaretakende overfor mine medarbeidere når det oppstår endringer	2-6	9-9	7-8	5-5	9-9	3-6	8-9
	Jeg har etablert forutsetninger for at gruppen kan tilpasse seg endringer	2-7	7-7	7-8	5-5	7-8	3-5	8-9
Informasjon								
	Jeg gir mine medarbeidere relevant informasjon til riktig tid	3-5	8-8	7-7	5-5	8-8	7-7	8-9
Egenutvikling								
	Jeg har innsikt i egne styrker	4-7	9-9	9-9	4-8	10-10	5-5	10-10
	Jeg har innsikt i egne utviklingsområder	4-6	7-8	9-9	4-7	10-10	5-5	10-10
Fokus på lederrollen								
	Jeg bruker tilstrekkelig tid på å tilrettelegge og følge opp medarbeideres arbeidsoppgaver	4-8	8-9	6-7	2-2	7-8	4-6	8-8
	Jeg delegerer arbeidsoppgaver på en hensiktsmessig måte	2-8	7-9	7-8	4-8	9-9	3-7	8-9