

MASTEROPPGAVE

LEDERUTVIKLING

En kvalitativ studie om virkningen av lederutvikling

Av: Karoline Holm Knutsen og Fam Helene Fiedler

TECH
CONSULTING

MOP 5101
Master i ledelse, Våren 2020
10.06.2020

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

Forord

To innholdsrike år på masterstudiet er over, og studenttilværelsen går nå mot slutten. Denne oppgaven er en avslutning på vår Mastergrad i Ledelse ved Høyskolen Kristiania. Til tross for at arbeidet med oppgaven har vært en lærerik, interessant og ikke minst spennende prosess, har det også til tider vært utfordrende. I løpet av de to årene på studiet har vi fått økt kunnskap og forståelse for viktigheten av ledelse, og hva ledelse innebærer fra et kritisk og helhetlig perspektiv.

Masterstudiet har bestått av flere viktige og interessante emner. Det er spesielt ett emne som fanget vår interesse. Høsten 2019 ble vi introdusert for lederutvikling.

Undervisningsopplegget omfattet flere øvelser og metoder som anvendes i reelle lederutviklingsprogram. Høyskolelektor Ann Ahlqvist, har i dette emnet gitt oss økt kunnskap om flere elementer som inngår i feltet lederutvikling, noe vi anser som svært verdifullt. Gjennom ulike øvelser har vi flere ganger kjent på følelsen av å tre ut av komfortsonen. Lederutvikling som helhet og vår dyktige foreleser har vært en stor inspirasjonskilde for det endelige valget av masteroppgavens tema.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår støttende og inspirerende veileder, Helene Tronstad Moe. Gjennom hele prosessen har hun, med sine erfaringer og brede kunnskap på feltet, bidratt med god veiledning og oppfølging. Hun har i tillegg delt nyttige innspill og tilbakemeldinger. Helene har med andre ord vært en viktig støttespiller og sparringspartner i arbeidet med masteroppgaven. Vi vil også takke vår biveileder Ann Ahlqvist, som var til god hjelp i startfasen. Videre vil vi takke teknologiselskapet Tech Consulting for et godt og betydningsfullt samarbeid, og ikke minst alle lederne som har stilt til intervju og delt sine erfaringer, opplevelser og synspunkter. Avslutningsvis ønsker vi å takke familie, venner og medstudenter for god hjelp og støtte underveis i prosessen. Deres bidrag og åpenhet har gjort det mulig for oss å gjennomføre masteroppgaven.

God lesning!

Sammendrag

Fenomenet lederutvikling har vist seg å være av stor verdi, ikke bare for den enkelte leder, men også for medarbeidere og organisasjoner som helhet. I vår masteroppgave forsøker vi å gi økt forståelse for virkningen av lederutvikling, og fenomenets positive sider. Det mangler imidlertid empirisk forskning på feltet, og stadig flere stiller spørsmål ved virkningen av lederutvikling. Denne studien har derfor til hensikt å undersøke om ledere som deltar på lederutviklingsprogram endrer lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter, som resultat av deltakelsen. Vi dykker dypere inn dokumenterte endringer som er fremkommet, og undersøker nærmere om endringene skyldes selve deltakelsen på lederutviklingsprogrammet. Denne studien tar utgangspunkt i følgende problemstilling: *På hvilken måte har lederne i Tech Consulting opplevd endringer i lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter som følge av deltakelsen på Share Lederutvikling?*

Studien består av data samlet inn blant ledere i Tech Consulting, fra perioden 25. januar 2020 til 11. mars 2020. Året 2018 deltok flere ledere fra teknologiselskapet Tech Consulting på lederutviklingsprogrammet Share Lederutvikling, i regi av konsulentselskapet Danielsen & Hoff. Resultatene fra denne studien viser at lederne som deltok på programmet har opplevd endringer i deres selvopplevde atferd og ferdigheter. Videre viser resultatene at lederne har forbedret sine kommunikasjonsferdigheter, samt økt samarbeidsevnen som følge av programmet. Et interessant funn er at ledernes grunnleggende holdning, innstilling og forventinger til lederutvikling har spilt en viktig rolle for hvorvidt de har oppnådd utvikling og tilegnet seg nye ferdigheter. Resultatet i sin helhet indikerer at lederne i Tech Consulting har oppnådd positiv effekt, og at de har hatt stor nytte av å delta på Danielsen & Hoff's program.

Det er viktig å presisere at slike virkninger av lederutvikling ikke er en forutsetning for alle organisasjoner. Endringene i ledernes atferd, ferdigheter og kommunikasjon kan begrunnes i at Danielsen & Hoff tok utgangspunkt i Tech Consultings mål, og designet programmet etter ledernes styrker, svakheter og utviklingsbehov. I teorien anses dette som et suksesskriterium. Studien konkluderer med at lederutvikling er et velfungerende organisatorisk tiltak for oppnåelse av endring og utvikling av ledere.

Nøkkelord: *ledelse, lederutvikling, lederatferd, kommunikasjon, lederferdigheter og lederutviklingsprogram.*

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Tema og problemstilling.....	6
1.2 Bakgrunn.....	8
1.3 Oppgavens struktur og oppbygging.....	9
2.0 Teori	10
2.1 Ledelse.....	10
2.1.0 Lederatferd og lederferdigheter.....	10
2.2 Lederutvikling.....	12
2.2.0 Målene med lederutvikling.....	12
2.2.1 Effekten av lederutvikling.....	13
2.2.2 Effekt på ulike nivåer.....	14
2.2.3 Hawthorneeffekten.....	15
2.2.4 Viktige komponenter ved lederutviklingsprogram.....	16
2.2.5 Hvordan oppnå effekt av lederutviklingsprogram.....	18
2.2.6 Bekymringer rundt lederutviklingsprogram.....	19
2.2.7 Den mørke siden av lederutvikling.....	20
2.3 Ledereffektivitet.....	21
2.4 Kommunikasjon.....	22
2.4.0 Ledelses- og lederkommunikasjon.....	23
2.4.1 Syv ferdigheter som generer til vellykket kommunikasjon.....	24
2.4.2 Tidligere studie om lederutvikling og kommunikasjon.....	25
2.5 Tilbakemeldinger.....	27
2.6 Ledelse og lytting.....	27
2.7 Relasjonsbygging.....	28
2.8 Norsk forskningslitteratur versus amerikansk forskningslitteratur.....	28
3.0 Metode	31
3.1 Valg av metode.....	31
3.2 Begrensninger.....	32
3.3 Valg av forskningsdesign.....	33
3.4 Datainnsamling.....	33
3.4.0 Intervjuguide.....	34

3.4.1 Kvalitative dybdeintervju.....	34
3.4.2 Fokusgrupper.....	34
3.5 Gjennomføring av intervjuene.....	35
3.6 Validitet.....	36
3.7 Reliabilitet.....	38
3.8 Forskningsetiske refleksjoner.....	39
3.9 Oppsummering.....	40
4.0 Empiri.....	41
4.1 Kort presentasjon av respondentene.....	41
4.2 Målene med Share Lederutvikling.....	42
4.3 Lederstil, lederatferd og lederferdigheter.....	43
4.4 Holdning og innstilling til lederutviklingsprogram.....	49
4.5 Kommunikasjon.....	52
4.5.0 Tilbakemeldinger.....	55
4.5.1 Evaluering.....	56
4.6 Effekten av Share Lederutvikling.....	57
4.7 Generelt om lederutvikling.....	66
4.8 Oppsummering.....	71
5.0 Diskusjon og drøfting.....	73
5.1 Hovedfunn 1.....	73
5.1.0 Oppsummering av hovedfunn 1.....	77
5.2 Hovedfunn 2.....	78
5.2.0 Oppsummering av hovedfunn 2.....	81
5.3 Hovedfunn 3.....	82
5.3.0 Oppsummering av hovedfunn 3.....	86
5.4 Hovedfunn 4.....	86
5.4.0 Oppsummering av hovedfunn 4.....	89
5.5 Interessante funn som kan ha påvirket effekten.....	89
5.5.0 Oppsummering.....	95
6.0 Konklusjon.....	97
6.1 Teoretiske implikasjoner.....	98
6.2 Praktiske implikasjoner.....	99
6.3 Begrensninger og kritikk til egen oppgave.....	100
6.4 Anbefalinger til videre forskning.....	101

Litteraturliste	103
------------------------------	-----

Figurer

Figur 3.0 Fasene i en studie.....	31
Figur 4.0 Oversikt over lederne i Tech Consulting.....	41

Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide dybdeintervju.....	107
Vedlegg B: Intervjuguide dybdeintervju.....	109
Vedlegg C: Intervjuguide fokusgruppeintervju.....	111
Vedlegg D: Forespørsel om dybdeintervju.....	113
Vedlegg E: Forespørsel om fokusgruppeintervju.....	114

1.0 Innledning

Dagens samfunn preges av at en stadig større andel av den norske befolkningen tilegner seg høyere utdanning. Det medfører at det daglig rekrutteres kandidater med høyere utdanning, som igjen resulterer i økte krav og forventninger til næringslivets ledere. For at morgendagens ledere skal kunne imøtekomme alle krav og forventninger, har flere organisasjoner valgt å investere i lederutviklingstiltak. Lederutvikling har nærmest blitt en trend i tiden vi lever i. I 2008 estimerte HR-Norge at det årlig anvendes 1 milliard norske kroner på seminarer, veiledning, coaching, personlighetstester og lederutviklingsprogram (Dahler og Fjellvær 2016, 277). Til tross for at etterspørselen etter lederutvikling har økt de siste årene, er slike tiltak likevel mye omdiskutert.

Spørsmålet er om lederutvikling gir ønskede resultater? Denne masteroppgaven tar for seg temaet lederutvikling, og undersøker hvorvidt det faktisk fungerer i praksis. I denne studien har vi tatt utgangspunkt i ett spesifikt program for å teste virkningen av lederutviklingsprogrammet. Derfor har vi intervjuet til sammen fem ledere fra teknologiselskapet Tech Consulting for å få innsikt i deres erfaringer, opplevelser og synspunkter knyttet til fenomenet lederutvikling. Lederne har alle deltatt på programmet Share Lederutvikling, utviklet av det internasjonale konsultantselskapet Danielsen & Hoff. Vi synes det var spennende å undersøke om lederne har oppnådd utvikling i form av endringer i lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter, som følge av deltakelsen på Share Lederutvikling.

1.1 Tema og problemstilling

I dag fremstår ledelsesforskningen som et svært heterogent fagfelt. Ledelsesforskningen har spredt seg utover, noe som har medført både utfordringer og muligheter for forskere og praktikere (Wennes 2016, 24). Fenomenet ledelse er så komplekst og mangfoldig at det i seg selv begrenser, og nærmest umuliggjør en enkel og presis definisjon (Moxnes 2019, 100). Likevel finnes det mange litterære verk som tar utgangspunkt i, og beskriver hva som skal til for å lykkes i lederrollen. Glitrende fremstillinger av store, kjente ledere med tilsvarende resultater pryder forsider, og omgjøres til populærlitteratur og oppskriftsbaserte “slik gjør du det” bøker og artikler. Det er svært fristende å tro på slike budskap, men virkeligheten tilsier

noe annet (Wennes 2016, 24). Lederrollen er kompleks, krevende og består av mangfoldige oppgaver. Å være leder i dag er med andre ord ingen dans på roser.

Innenfor fagfeltet ledelse finnes det flere ulike områder å studere. I vår masteroppgave har vi valgt å fokusere på fenomenet lederutvikling. En av hovedgrunnene til at vi ønsket å ta for oss lederutvikling som tema, er med bakgrunn i at det er et av de minst utforskede områdene innenfor ledelse (Moxnes 2019, 207). Det finnes få empiriske studier som har dokumentert effekten og virkningen av lederutviklingsprogram. Det har derfor vært hensiktsmessig å foreta en studie som omhandler ulike virkninger i form av endringer hos den enkelte lederen som lederutvikling kan medføre. I likhet med ledelse, jæktes det stadig på lederutviklingens sanne ansikt, og hva som skal til for å lykkes med lederutvikling (Wennes 2016, 24).

Bakgrunn for valg av tema stammer fra vår genuine og brennende interesse for lederutvikling. Lederutvikling handler om å utvikle ledere og ledelse, både den enkelte leder og organisasjonen som helhet (Dahler og Fjellvær 2016, 277). Menneskets evne til endring og utvikling er noe vi anser som svært viktig, og vi har sterk tro på prosesser som bidrar til nettopp dette. For å være en god leder mener vi at evnen til selvrefleksjon og selvrealisering er helt nødvendig. En leders vilje og interesse for læring og utvikling er for oss essensielt for å kunne endres til det bedre.

Det finnes flere faktorer som har spilt en avgjørende rolle for valg av tema. Egen erfaring med blant annet coaching og lederutvikling som emne på studie, har gjort oss nysgjerrige på å undersøke hvordan både ledelse og lederutvikling best kan utøves. I tillegg har vi sett et sentralt behov for mer forskning innenfor lederutvikling i norsk kontekst, og på bakgrunn av dette ønsket vi å fordype oss i feltet lederutvikling.

Året 2018 bestemte teknologiselskapet Tech Consulting seg for å investere i lederutvikling. I den forbindelse ble en rekke ledere sendt på lederutviklingsprogrammet Share Lederutvikling. Til tross for at mye tid og ressurser ble brukt under programmets løp, har Tech Consulting, i likhet med flere andre organisasjoner, aldri vurdert eller evaluert selve effekten av programmet. Det har derfor vært ønskelig å undersøke om et individ kan endres

som resultat av deltakelse på et lederutviklingsprogram. Vi har valgt å ta utgangspunkt i utvikling i form av endringer i ledernes atferd, kommunikasjon og lederferdigheter. På bakgrunn av vårt valg av tema, har vi utformet følgende problemstilling:

På hvilken måte har lederne i Tech Consulting opplevd endringer i lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter som følge av deltakelsen på Share Lederutvikling?

1.2 Bakgrunn

Begrepet lederutvikling oppstod i de store industriselskapenes tid. Ralph Cordiner, konserndirektør i General Electric (GE), gjorde lederutvikling viktig på 1950-tallet ved å blant annet hevde at organisasjonens vekst var begrenset av mangel på kvalifiserte ledere, ikke av finansielle eller geografiske barrierer (Arnulf 2018). Tradisjonelt sett har lederutvikling vært forbundet med “skippertak”. Deltakere på slike program ble tidligere sendt på kostbare seminarer hvor læringen skulle skje på kort tid. I nyere tid har teknologiske løsninger åpnet opp for mer effektive metoder for ledertrening. Teknologien har med andre ord lagt til rette for en mer skreddersydd lederutvikling, der det er muligheter for at undervisningen blant annet kan foregå i virtuelle klasserom fra hvor som helst i verden (Kristensen 2019, 9).

Lederutviklingsarbeid har gjennom tidene basert seg på ideologiske strømninger, tilvante forestillinger og mer eller mindre anekdotiske evidens. De siste ti årene er det imidlertid gjort mer empirisk forskning på betydningen av ledelse, effekten av ulike former for ledelse i ulike roller, situasjoner og organisasjoner, samt effekten av ulike former for lederutvikling tilknyttet forskjellige lederroller og lederoppgaver (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001, 118). Bakgrunnen for denne masteroppgaven handler nettopp om vår interesse rundt fenomenet lederutvikling, og hvilken betydning det har for de ulike formene for effekt den enkelte lederen kan oppnå. Det er verdt å nevne at mye av den generelle forskningen innenfor feltet lederutvikling har vært definert ut fra tradisjonelle oppfatninger rundt betydningen av ledelse. Det vil med andre ord si oppfatninger av hva ledelse er, og hva lederoppgavene inneholder. I henhold til nyere oppfatninger av hva dagens og fremtidens lederutfordringer og organisasjonsformer dreier seg om, er således den vitenskapelige baserte kunnskap mer ufullstendig og foreløpig (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001, 118).

Begrepet lederutvikling er som kjent et vidt og omfattende begrep, bestående av svært ulike metoder og fagperspektiv. Lederutvikling, i flere former, har i løpet av de siste årene fått stadig større betydning (Westli, Bergheim og Eid 2012, 70). Når det skilles mellom ulike typer lederutvikling, synes fire følgende dimensjoner å være viktige: varighet, opptakskrav, pedagogikk og ferdighetsorientering. En sentral dimensjon når det kommer til pedagogikk, er at lederutviklingsprogrammet krever at deltakerne involverer seg på det personlige plan. Med andre ord må deltakerne være villige til å eksponere seg og bearbeide tanker og følelser tilknyttet egen mestring og prestasjon for å utvikles (Jordahl og Midtun 2002).

Når det i dag publiseres artikler om lederutvikling, vil de fleste av oss sannsynligvis gripes av en skepsis og usikkerhet. Hvorfor det er slik kan begrunnes i at lederutvikling gjennom tidene har hatt et "dårlig rykte". Sosialisering av eliten, luksus og egotripp er karakteristikk vi ofte hører om i lederutviklingsammenheng (Karlsen 2013). I denne masteroppgaven vil vi forsøke å minimere skepsisen og fordommene knyttet til temaet lederutvikling.

1.3 Oppgavens struktur og oppbygging

Vår masteroppgave er delt inn i seks ulike kapitler. I det første kapitlet presenterte vi bakgrunn for valg av tema og problemstilling. Videre i kapittel to presenteres relevant forskningslitteratur og forskningsteorier fra faglitteraturen. I denne delen av oppgaven ser vi også på tidligere forskning og empiriske studier som er gjort på feltet. Forskningsteorien og litteraturen som er presentert, er med på å danne grunnlaget for videre analyse og svar på problemstillingen. I det tredje kapitlet gjør vi rede for valg av metode, forskningsdesign og datainnsamling. Her har vi blant annet grundig forklart hvilke metodiske valg som er foretatt. Videre i kapittel fire presenterer vi empirien med tilhørende funn og analyser. I dette kapitlet har formålet vært å tolke og gjengi empiri så nøytralt som mulig. I kapittel fem drøfter og diskuterer vi våre empiriske hovedfunn opp mot forskningslitteraturen, empiriske studier og tidligere forskning på feltet. I dette kapitlet har vi vært opptatte av å sammenligne tidligere forskning med egen empiri, for å best mulig finne svar på problemstillingen. I det siste kapitlet besvarer vi masteroppgavens problemstilling gjennom våre funn og betraktninger fra kapittel fem. Kapitlet avsluttes med praktiske og teoretiske implikasjoner, kritikk og begrensninger til egen oppgave, samt våre beste anbefalinger for videre forskning på lederutvikling.

2.0 Teori

Teori er nært tilknyttet problemstillingen, enten teorien former den eller foreslår nye spørsmål underveis i prosessen (Agee 2009, 437). I dette kapitlet vil vi presentere relevant teori og forskning i henhold til vårt tema og problemstilling. Vi har i denne studien både basert oss på norsk og internasjonal forskningslitteratur om lederutvikling. For oss ble det mest naturlig å ha størst fokus på norsk teori og forskningslitteratur, da vi har samarbeidet med en norsk organisasjon som har gjennomført et lederutviklingsprogram. I tillegg skiller norsk organisasjonskultur seg fra amerikansk organisasjonskultur. Teori og forskningslitteratur som er presentert i dette kapitlet vil i kapittel fem diskuteres og drøftes opp mot våre empiriske funn.

2.1 Ledelse

Ledelse er viktig, og det finnes mange teorier som omhandler ledelse. Ifølge Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001, 11) kan teorier oppfattes som “forklaringer”. De gir innsikt og kan påvirke både tiltak og beslutninger. Ledelse omfatter ikke kun ett element, da ledelse rett og slett utøves på mange ulike måter, det endres med tid og trender, samt påvirkes av sted, situasjon, kultur og kontekst. Fenomenet ledelse er så komplekst og mangfoldig at det i seg selv begrenser, og nærmest umuliggjør en enkel og presis definisjon (Moxnes 2019, 100). Moxnes hevder at det kan være vanskelig å komme frem til en presis definisjon på ledelse. Begrepet ledelse har mange ulike definisjoner, og i denne studien har vi tatt utgangspunkt i følgende definisjon. En tradisjonell definisjon er at ledelse er en prosess som består av å påvirke mennesker ved å skape mål, mening og motivasjon, samtidig sørge for at en når målet og forbedrer selve organisasjonen (Moxnes 2019, 100).

2.1.0 Lederatferd og lederferdigheter

Når det er snakk om hva som er den ideelle lederatferden og de mest hensiktsmessige lederferdighetene, er det ofte enighet om at de viktigste kravene er god håndtering av medarbeidere, arbeidsoppgaver, samt ytre krav og omstendigheter. Det er selvsagt ulike synspunkter på hvorvidt det for eksempel er ønskelig med en maktorientert leder. Noen ønsker en tydelig, delegerende leder som tar ansvar og utøver makt og innflytelse. Andre verdsetter en leder med lavere profil, som i større grad fremmer medarbeideres synspunkter.

God ledelse dreier seg i liten grad om teori og i større grad om handling (Jordahl og Midtun 2002).

Hva som er, og har vært ansett som god lederatferd og gode lederferdigheter har variert mye gjennom historien, i ulike kulturer og i ulike bransjer. Siden ledelse er et så komplekst begrep, vil det alltid bestå av utallige definisjoner. Det er vanlig å skille mellom to perspektiver på ledelse, konstruktiv ledelse og destruktiv ledelse. Konstruktiv ledelse omtales som en aktiv form for ledelse der lederen kontinuerlig gir tilbakemeldinger til medarbeidere, er tilstede og griper inn der det er nødvendig. Destruktiv ledelse kjennetegnes som en mer passiv form for ledelse, som innebærer at lederens handlinger gir negativ effekt på medarbeidere eller organisasjonen. Denne formen for ledelse forbindes gjerne med en konsekvens av rollestress, konflikter på arbeidsplassen med påfølgende høy grad av mobbing og helseproblemer (Skogstad og Notelaers 2013, 239). Destruktiv ledelse assosieres gjerne med en negativ form for ledelse. I den forbindelse er det viktig å presisere at en leders fravær av aktiviteter ikke nødvendigvis er negativt i alle situasjoner. I enkelte situasjoner kan forøvrig lederens passivitet på den ene siden gjøre medarbeidere dyktigere, og gi dem en opplevelse av mestring og utvikling. På den andre siden kan høy grad av lederens aktivitet virke passiviserende på medarbeidere. Forfatterne hevder dermed at god ledelse dreier seg om en balanse mellom ulike ledelsesaktiviteter overfor underordnedes behov og kompetanse (Skogstad og Notelaers 2013, 225).

I nyere forskning på konstruktiv og destruktiv ledelse, blir begrepene ansett som problematiske da de ikke kan betraktes som to atskilte lederstiler, men at de heller gjenspeiler hverandre. Det begrunnes i at ledere, over tid og med ulike medarbeidere, fremviser en form for konstruktiv ledelse så vel som destruktiv. Ledere er verken “svarte djevler” eller “hvite engler” overfor medarbeidere, men en kombinasjon av flere former for lederatferd og lederferdigheter. I forskningslitteraturen kalles dette for atferdskonglomerater (Skogstad og Notelaers 2013, 227). Konstruktiv-destruktiv dimensjonen har trolig vært den mest anerkjente ledelsesmodellen i den vestlige verden de siste tiårene.

I studier av lederatferd og lederferdigheter finnes det en rekke metodiske utfordringer. En sentral utfordring er at ledere ofte vurderer egen lederatferd annerledes enn det eksempelvis medarbeidere gjør. Skogstad og Notelaers (2013, 229) referer til en norsk studie der resultatet fra en undersøkelse av ledere viste at norske overordnede vurderte seg selv langt mindre passive enn det de underordnede vurderte de som. Det er likevel verdt å presisere at underordnedes synspunkter ikke nødvendigvis er de riktige, i den forstand at ledere ofte vurderes i en bestemt retning, enten svært positivt eller negativt (Skogstad og Notelaers 2013, 237).

2.2 Lederutvikling

De siste årene har norske selskaper valgt å investere store summer på lederutvikling. Estimer viser at det globalt sett årlig anvendes mellom 10-15 og 50 milliarder USD på ulike aktiviteter innen lederutvikling. Til tross for den økte investeringen gir forskningen ingen entydige svar på hvordan en best skal drive lederutvikling, om utviklingen av ledere har noen effekt på virksomheten, eller om lederutvikling gir økonomisk nytte. Det reiser også spørsmålet om det er metodisk mulig å måle effekter fra lederutvikling utover den individuelle leders læring. Det finnes heller ingen altomfattende teori om lederutvikling (Dahler og Fjellvær 2016, 277).

Kort forklart handler lederutvikling om å utvikle ledere og ledelse, både den enkelte leder og organisasjonen som helhet (Dahler og Fjellvær 2016, 277). Dahler og Fjellvær (2016, 279) referer til at det verken finnes én teori eller én definisjon om lederutvikling som gir et enkelt svar på hva som er god lederutvikling. God lederutvikling må med andre ord sees og vurderes opp mot hva vi anser som god ledelse av mennesker, samt god organisering og utforming av arbeidet i organisasjonen. Ifølge Johansen og Sætersdal (2017, 228) handler lederutvikling om å utvikle kunnskap, ferdigheter og holdninger hos personer for å gjøre dem bedre i stand til å fungere i lederrollen.

2.2.0 Målene med lederutvikling

Clark (2018) hevder at måling må være en del av planen fra starten av, og ikke en ettertanke når det kommer til lederutviklingstiltak. Lederutvikling er relativt komplekst å utøve i praksis. Før organisasjoner setter lederutvikling på agendaen, er det spesielt viktig å ha klart for seg hva som er målene med treningen. Sannsynligheten for å oppnå ønsket læringseffekt

er større dersom organisasjonen på forhånd har definert, presentert og klargjort målene med lederutviklingen for deltakerne. Organisasjoner som ikke har skissert hvilke parametere som skal måles, vil ha vanskeligheter med å kunne måle selve effekten. Med andre ord er det vanskelig å snakke om effekt uten mål.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007, 37) defineres mål som en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand. Et mål kan ha ulikt tidsperspektiv, grad av realisme og konkretisering (Jacobsen og Thorsvik 2007, 37). Det overordnede målet med lederutvikling er å utvikle ledere og organisasjonen som helhet (Dahler og Fjellvær 2016, 277). I tillegg kan målene eksempelvis være å oppmuntre ledere til å reflektere ytterligere over eget lederskap, atferdsendring, verdiskapning, utvikle kommunikasjonsferdigheter, eller utvikle ferdigheter innen relasjonsbygging. Hva som er ønsket fremtidig tilstand med lederutvikling vil sannsynligvis variere fra person til person, og fra organisasjon til organisasjon. Alt avhenger av hvilke mål, behov, ønsker og utfordringer den enkelte lederen og organisasjonen har.

For å lykkes med lederutvikling, må både utviklerne av lederutviklingsprogrammet og organisasjonen definere hva målene med programmet er, samt bestemme hvilke parametere som skal måles. På den måten kan en være sikker på at en arbeider mot det konkrete målet.

2.2.1 Effekten av lederutvikling

Et sentralt og dagsaktuelt tema er effekten av lederutvikling. Johansen og Sætersdal (2017, 241) referer til tre ulike metastudier som tar for seg effekten av ulike former for lederutviklingstiltak. Den ene studien ble gjennomført av forskerne Burke og Day fra perioden 1951 til 1982. Formålet var å avdekke om enkelte former for lederutvikling var bedre enn andre. Det viste seg å være stor bredde i effektstørrelser. Med andre ord varierte effekten fra svært stor til ingen effekt. Forskerne fant imidlertid ut at erfaring og kvaliteten på utviklerne av lederutviklingsprogrammene var med på å påvirke programmets effekt. Det betyr at det ikke er strukturen, formen eller nødvendigvis innholdet i programmet som er avgjørende for effekten, men at utviklerne av programmet er kompetente (Johansen og Sætersdal 2017, 242).

Collins og Holton har fortsatt forskningen der Burke og Day avsluttet den, med en annen sentral metastudie. De tok for seg perioden 1982 til 2001 og benyttet mer avanserte analysemetoder. I likhet med Burke og Day fant også de stor variasjon i effektstørrelser. Et

av funnene var at tiltak som målte økning i kunnskap tilknyttet lederrollen hadde høyere effekt enn studier som tok for seg effekten av lederutviklingstiltak i form av lederatferd. Forskerne kom frem til at dette kom av at det er vanskeligere å måle atferd enn mer objektive kunnskapsmål. De foreslo at organisasjonene på forhånd bør gjøre grundige analyser for å oppnå mest mulig effekt av atferdsutvikling. De tilbød derfor tiltak for riktige personer til riktig tid. Eksempelvis kan dette være et tilbud om kurs i strategisk analyse til en leder som er i et jobbskifte til en mer strategisk overordnet lederstilling (Johansen og Sætersdal 2017, 242).

Den tredje metastudien ble gjennomført av Powell og Yalcin. De sammenslo de to foregående studiene, og utførte studier fra perioden 1952 til 2002, hvor de også fant stor variasjon i effekt. Det ble blant annet gjort et funn om at utviklingstiltak som målte effekt i form av læring hadde konsistent høyere effekt enn studier som målte effekt på organisasjonsnivå. Forskerne konkluderte med at selv om lederne lærte, var utfordringen å få lederne til å overføre kunnskapen til arbeidshverdagen. For å møte denne utfordringen anbefalte Powell og Yalcin både mentoring og coaching som relevante tiltak for å implementere læringen i arbeidshverdagen (Johansen og Sætersdal 2017, 242). Tatt disse tre metastudiene i betraktning, vil kvaliteten i gjennomføringen, samt en bevissthet rundt hva en forsøker å utvikle, være helt avgjørende for å skape resultater (Johansen og Sætersdal 2017, 243).

Moxnes (1989, 42) sitt perspektiv på effekten av lederutviklingsprogram, er at effekten stort sett er svært situasjonsavhengig. Det vil si at effekten knyttes til faktorer som er spesielle for hvert enkelt program. Han understreker at dersom en organisasjon vil satse på lederutvikling, bør vurderinger av det pedagogiske opplegget vektlegges fremfor programmets innhold. Moxnes (1989, 44) konkluderer med at det vil være mer verdifullt for en organisasjon å kjøpe en opplæringsmetode fremfor et lederutviklingsprogram. Som det fremgår i avsnittene over, er det flere perspektiver på hvilken effekt lederutviklingsprogram gir, og om det i det hele tatt gir effekt.

2.2.2 Effekt på ulike nivåer

Når det er snakk om effekten av lederutviklingsprogram, er det lett tenkelig at det er lederen som enkeltindivid som oppnår effekt. Selve effekten kan imidlertid forekomme på ulike

nivåer, og det er viktig å skille mellom disse. Utviklere av lederutviklingsprogram tilbyr gjerne lederutvikling som gir effekt på ulike nivåer. Her er det ofte snakk om effekt på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå. Ifølge Morten Emil Berg (1988, 78), bør en undersøke organisasjonens utfordringer før en bestemmer seg for hvilken effekt som er ønskelig å oppnå ved lederutvikling. Det vanligste er å ta utgangspunkt i hvilket nivå utfordringen refererer til. Berg (1988, 78) skiller mellom individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå.

Effekt på individnivå tar for seg en leders personlige utvikling (Berg 1988, 261). Et eksempel kan være atferdsendring, i form av at lederen er mer synlig for medarbeidere enn tidligere. Effekt på gruppenivå innebærer utvikling av grupper, og teamutvikling (Berg 1988, 261). Trening på tilbakemeldinger og casearbeid er eksempler på øvelser som kan styrke effekten på gruppenivå. Disse øvelsene kan gi effekt i form av at gruppen eller teamet lærer å være direkte i kommunikasjonen med hverandre, eller evner å samarbeide bedre. Effekt på organisasjonsnivå tar for seg systemutvikling (Berg 1988, 261). Et eksempel på dette kan være lavere turnover. Ledernes deltakelse kan med andre ord føre til lavere turnover som følge av bedre trivsel og sterkere arbeidsengasjement. Det er dermed rimelig å anta at medarbeidere ikke ønsker å forlate organisasjonen.

Avslutningsvis er det verdt å nevne at det er nødvendig at det foretas løpende vurderinger av effekten lederutvikling gir i selve organisasjonen (Holt-Larsen 1988, 216). Dette vil være en måte å måle effekten på mens programmet pågår. På denne måten kan det være lettere å undersøke om lederutviklingen faktisk gir effekt.

2.2.3 Hawthorneeffekten

I lederutviklingsammenheng er det naturlig å ta Hawthorneeffekten i betraktning. Sigmund Grønmo (2014) definerer Hawthorneeffekten som en endring i atferd som følge av at en blir studert og observert. Han eksemplifiserer med at fabrikkarbeidere arbeider hardere når de vet at noen studerer dem. Med andre ord beskriver Hawthorneeffekten feilkilder i forskning. At mennesker blir undersøkt frembringer en endring i atferd (Svartdal 2020). I slike tilfeller sier ikke forskningslitteraturen noe om hvordan den daglige atferden til de som studeres er, men

forteller oss kun om hvordan forskningsobjektet oppfører seg når de blir studert (Grønmo 2014). I kvalitative forskningsstudier er dette dermed viktig å være bevisst på.

Svartdal (2020) referer til kritikk rettet mot Hawthorneeffekten, som viser at selve effekten baseres på særdeles tynt grunnlag. Det begrunnes i en studie som gjennomgikk dataene fra den opprinnelige undersøkelsen. Resultatene viste det stikk motsatte av Hawthorneeffekten.

2.2.4 Viktige komponenter ved lederutviklingsprogram

Dagens ledere møter for tiden et økende utvalg av krav og forventninger, grunnet svingende arbeidsmiljøer og varierende rolleforventninger til de som sitter i ledelsen. Holt, Hall og Gilley (2018, 214) hevder at kompetente, effektive ledere gjerne er i velstående organisasjoner med gode resultater, mens dårlig ledelse blir identifisert som en primær årsak til svikt i både små og store organisasjoner. Konkurransen for dyktige ledere, økonomiske svingninger, og raskt skiftende teknologi er eksempler på faktorer som fører til behovet for lederutvikling. Selv om ledelse i økende grad anses som en kilde til konkurransefortrinn, mangler stadig flere organisasjoner medarbeidere som er i stand til å innta lederstillinger. Lederutviklingsprogram har økt i popularitet selv om det kan være vanskelig å utvikle medarbeidere med de rette evnene og ferdighetene som er nødvendige for å besitte lederstillinger i organisasjoner (Holt, Hall og Gilley 2018, 215).

Flere organisasjoner står overfor utfordringen med å dyrke neste generasjons ledere, spesielt knyttet til å lykkes i morgendagens næringsliv (Holt, Hall og Gilley 2018, 215).

Organisasjoner endres kontinuerlig og skaper dermed nye krav til ledere. I dag består organisasjoner av flere integrerte prosesser, involvering av medarbeidere, samt større fokus på team og delt ledelse. Hierarkier flater ut, og organisasjoner blir mer grenseløse (Zenger, Ulrich og Smallwood 2000, 24). Organisasjoner må kontinuerlig endre sine lederutviklingsprogram som svar på den stadig skiftende, globale økonomien. Forskning hevder at ledere på alle nivåer påvirker en organisasjons resultater, og derfor bør organisasjoner vurdere effektiviteten av ledelsen på de ulike nivåene i organisasjonen (Holt, Hall og Gilley 2018, 215).

Videre antyder tidligere forskning at for å lykkes med lederutvikling innebærer det å avdekke de enkelte ledernes individuelle behov, nåværende og ønsket ferdighetsnivå, erfaringer, personlighet og endring i atferd. Dessverre investerer flere organisasjoner lite tid på å evaluere effekten av lederutviklingsprogram, eller evaluere om programmet faktisk tilfredsstillende lederne behov og deres organisasjoner. Altfor ofte antas det at lederutviklingsprogram forbedrer både individet og organisasjonen. Gilley hevder at organisasjonene kontinuerlig må evaluere effekten av programmene for å kunne gjennomføre de transformasjonsendringene som er nødvendige for å lykkes i en global og konkurransedyktig markeds plass (Holt, Hall og Gilley 2018, 216).

Holt, Hall og Gilley (2018, 217) peker på flere viktige faktorer i utformingen av lederutviklingsprogram. For å nevne noen, vil fokus på erfaringslæring gi ledere mulighet til å øve på å implementere ønsket atferd i oppgaver eller hendelser som knyttes til deres arbeidshverdag. Videre vil muligheter for selvutvurdering og tilbakemeldinger fra flere kilder være med på å identifisere ledernes styrker og utviklingsområder. En tredje og sentral faktor innebærer at prosessen inkluderer en-til-en coaching som fremmer kontinuerlige lærings- og utviklingsmuligheter rettet mot den enkelte leder. Ifølge forfatterne bør lederutvikling anses som en reise der teori og erfaringer knyttes til fremtidig anvendelse. Fokuset er imidlertid å få endringer til å skje og hjelpe mennesker og organisasjoner til å nå sine overordnede mål. Lederutviklingsprogram som retter seg mot ønskede organisatoriske mål vil lettere gi deltakerne formål og klarhet, samt følelsen av å bli investert i av organisasjonen (Holt, Hall og Gilley 2018, 217). Ledelseslitteratur gir innsikt i den kritiske atferden og ferdighetene som er nødvendige for å effektivisere lederutviklingsprogram. Dette innebærer blant annet å kommunisere på riktig måte, gi individuelt tilpasset oppmerksomhet til medarbeidere, motivere, styrke og involvere andre, fremme teamarbeid og samarbeid, samt fokusere på rettferdig behandling (Holt, Hall og Gilley 2018, 218).

De grunnleggende komponentene i et lederutviklingsprogram er ifølge forfatterne motivasjon av medarbeidere, riktig kommunikasjon, behandle underordnede som unike individer, samt oppmuntring til teamarbeid og samarbeid. Noen organisasjoner vil ha nytte av å tydelig identifisere hvilken lederatferd og hvilke lederferdigheter som er aktuelle for deres

langsiktige suksess, og internalisere tilhørende opplæring og utvikling i deres lederutviklingsprogram (Holt, Hall og Gilley 2018, 225).

2.2.5 Hvordan oppnå effekt av lederutviklingsprogram

Kirkpatrick (1979, 90) hevder i sin artikkel “Techniques for evaluating training programs” at målene for de fleste lederutviklingsprogram oppgis i form av organisasjonens ønskede resultater. Det er verdt å understreke at resultater er den vanskeligste effekten å måle. Hvilken effekt hver enkelt leder oppnår, vil i stor grad avhenge av ledernes holdning og innstilling fra begynnelsen av. Det innebærer blant annet at dersom en leder skal endre egen jobbatferd, må de selv være villige til – og inneha – et ønske om å utvikles. Avolio, Avey og Quisenberry (2016, 641) hevder i sin artikkel “Estimating return on leadership development investment” at dersom en skal oppnå størst mulig effekt av lederutvikling, må hver enkelt leder være motivert, ha et iboende ønske om å utvikles, samt ha store ambisjoner om å bli en god leder.

Westli, Bergheim og Eid (2012, 76) påpeker at deltakernes innstilling og forventninger spiller en viktig rolle når det er snakk om effekten av et lederutviklingsprogram. Forfatterne refererer til en studie av lederutvikling der resultatet viste at ledere som var motivert fra begynnelsen av, hadde større læringsutbytte sammenlignet med de mindre motiverte lederne. Positive holdninger, innstilling og forventninger knyttet til lederutvikling synes å ha stor betydning for personlig vekst og utvikling (Westli, Berg og Eid 2012, 76).

Det finnes flere studier som peker på at ledere endrer sin lederatferd etter deltakelse på lederutviklingsprogram. Jordahl og Midtun (2002) refererer til en studie utført av Sogurno i 1997 som viser at ledere gjennom lederutviklingsprogrammet hadde fått økt kunnskap og ferdigheter, samt endret holdninger etter deltakelsen. Et funn var at den enkelte lederen kjente seg tryggere og i bedre stand til å motivere sine medarbeidere. Etter deltakelsen hadde lederne generelt sett bedre forståelse for arbeidssituasjonen sammenlignet med tidligere. I tillegg opplevde flere at de mestret lederrollen bedre.

Å være åpen for tilbakemeldinger er et kritisk element når det gjelder ens utviklingspotensiale. Ledere bør være mottakelige for tilbakemeldinger, da dette med stor

sannsynlighet styrker deres utvikling. Ledere kan bruke tilbakemeldingene til å endre egen atferd og tankemønstre i organisasjonen (Avolio, Avey og Quisenberry 2016, 641). Videre påpekes det at dersom et individ generelt sett er mer lærevillig og læringsorientert, vil de høyst sannsynlig være ekstra motivert til å tilegne seg ny kunnskap, som igjen bidrar til positiv utvikling.

Implementering av nye øvelser og ferdigheter er svært viktig for å oppnå større effekt av lederutviklingsprogram. Antakeligvis motiveres ledere mer til å implementere ny kunnskap inn i arbeidshverdagen dersom de har innsikt i hvor mye penger og ressurser som er investert i det aktuelle programmet. Dermed kan det ventes at de har ønsker om å følge opp programmet i etterkant ved å blant annet møtes jevnlig og tilrettelegge for debriefing, dele nye erfaringer fra egen arbeidshverdag, samt gi råd og tilbakemeldinger for å styrke effekten som var forventet fra programmet. Avslutningsvis understrekes det at ledere som har kjennskap til hvilken effekt lederutviklingsprogrammet vil ha, bidrar i høyere grad til å skape en kultur med fokus på overføring av læring til arbeidslivet (Avolio, Avey og Quisenberry 2016, 643).

2.2.6 Bekymringer rundt lederutviklingsprogram

I artikkelen “The New Leadership Development” har Zenger, Ulrich og Smallwood (2000, 22) illustrert flere bekymringer knyttet til lederutviklingsprogram, basert på egne erfaringer. De stiller seg kritiske til lederutviklingsprogram, og hevder at organisasjoner investerer i lederutvikling på feil grunnlag. Ifølge Zenger, Ulrich og Smallwood (2000, 22) mislykkes de fleste tradisjonelle lederutviklingsprogram fordi de starter med kompetanse og videre fokuserer på individ. Lederutvikling bør begynne med forretningsresultat og jobbe videre til evner. Forfatterne mener at det kreves radikale virkemidler, og at det er nødvendig å trene alle på å lede dersom lederutvikling skal ha noe vedvarende effekt. Effektive lederutviklingsprogram inkluderer en rekke erfaringer og kunnskaper tilegnet over tid (Holt, Hall og Gilley 2018, 217).

I dag investerer flere organisasjoner store summer på lederutviklingsprogram, og ledere får fri fra jobb for å delta. Det grunnleggende problemet i lederutvikling er ikke mangelen på utøvende støtte eller store utgifter. Det er nemlig den enorme forskjellen mellom det som blir

brukt og avkastningen på investeringen (Zenger, Ulrich og Smallwood 2000, 23). Mange organisasjoner tar i dag fatt på lederutvikling på feil grunnlag. Mange tror de må investere i lederutvikling med følgende tankegang: “de burde gjøre noe for å utvikle lederne”. Med de beste intensjoner setter de i gang en stor innsats. Det som vanligvis mangler er et klart uttalt forretningsmål for utfallet. Når klarhet om forretningsmål er fraværende vil det også være umulig å evaluere effektiviteten til en aktivitet (Zenger, Ulrich og Smallwood 2000, 23).

Zenger, Ulrich og Smallwood (2000, 25) hevder at det brukes for mye tid og oppmerksomhet på analyse i de fleste lederutviklingsprogram, og for lite tid på implementering. Ledelse handler om atferd, utvikling og handling. Uten implementering har ikke programmene noe verdi.

2.2.7 Den mørke siden av lederutvikling

Arnulf, Glasø, Andreassen og Martinsen (2016) har i sin studie undersøkt fenomenet lederutvikling, og sett på mulige ulemper og konsekvenser lederutvikling kan medføre. Studien hadde som mål å undersøke forekomsten og typen negative effekter som kan oppstå blant deltakere i slike aktiviteter. Ifølge forfatterne er det foreløpig ingen andre studier som har undersøkt om lederutvikling kan ha direkte negative effekter. Videre hevder Arnulf m.fl. (2016) at negative effekter heller ikke er sannsynlig å bli oppdaget ved utbredt evalueringspraksis. Forskning på effekten av lederutvikling har vanligvis fokusert på bredden av positive effekter. Det har med andre ord vært lite fokus på den “mørke siden av lederutvikling” (Arnulf m.fl. 2016) .

Til tross for at effekten av lederutviklingsprogram har blitt mye omdiskutert, har lederutvikling nå blitt “big business”. Lederutvikling er en industri på flere milliarder dollar globalt, og en av de dyreste aktivitetene i organisasjoners opplæringsbudsjetter. Ifølge Arnulf m.fl. (2016) refererer begrepet “lederutvikling” til et bredt spekter av forskjellige aktiviteter, og den faktiske effekten av disse aktivitetene på lederskap og organisatoriske resultater er ikke mye undersøkt. Tidligere studier viser at denne effekten sjeldent blir evaluert av organisasjoner. Siden organisasjoner ikke evaluerer lederutviklingsprogram gjør det vanskelig å måle om programmet har hatt noe vedvarende effekt. Det er lett å glemme at medarbeidere har ulikt syn på sine ledere og deres effektivitet, organisasjonen som helhet, samt det ytre arbeidsmiljøet. Å forstå disse perspektivene, samt anerkjenne ledernes individuelle behov for utvikling, utgjør et essensielt element i prosessen med å utvikle

lederutviklingsprogram som er effektive, og som kan møte organisasjonens behov så vel som den enkelte deltaker (Holt, Hall og Gilley 2018, 225).

Arnulf m.fl. (2016) spurte i sin studie 189 ledere om deres erfaring med lederutvikling. Resultatet viste at hele 67 prosent av lederne opplevde lederutvikling som ineffektivt og bortkastet tid. 37 prosent meldte om direkte negative konsekvenser, og 13 prosent svarte at lederutviklingen hadde hatt negativ innvirkning på deres privatliv og mentale helse (Ruud 2016). Hensikten med denne studien var å utforske potensielle negative effekter med lederutvikling, og skape et rammeverk for å forstå hvordan lederutvikling kan ha negative effekter på deltakerne (Arnulf m.fl. 2016).

Ifølge Arnulf m.fl. (2016) kan lederutvikling i all hovedsak ha positive effekter, negative effekter eller ingen effekter i det hele tatt. I tillegg hevdes det at lederutvikling kan gå så langt at det kan påvirke deltakernes mentale helse og privatliv. De fleste ledere som blir tilbudt lederutviklingsprogram har vanskeligheter med å avslå. Forfatterne mener det er vanskelig for ledere å avslå en slik invitasjon da slike program ofte signaliserer karrieremuligheter. Når deltakerne velger å avsløre personlig informasjon og forplikte seg til prosessene i slike program, kan de anta at dette er til deres eget beste. Den negative siden er at andre deltakere, arbeidsgivere og eksterne konsulenter kan bruke personlig informasjon om deltakerne på måter som strider mot deres interesser, og krenker deres personlige integritet. Arnulf m.fl. (2016) presiserer at lederutviklingsprogram kan gi uønskede ringvirkninger. Sårbare og personlige sider blir eksponert uten at deltakerne har måter å unnsnippe på. Noe som i senere tid viser seg å få konsekvenser. Avslutningsvis hevder Arnulf m.fl. (2016) at slike opplevelser ikke gir noe læringseffekt, men heller skaper følelser som skam og kontrolltap.

2.3 Ledereffektivitet

Ulike former for lederutvikling har som nevnt fått stadig økende omfang og betydning det siste tiåret i den vestlige verden. Begrepet "lederutvikling" omfatter de komplekse prosesser ledere gjennomgår for å lære og utvikle sine evner og ferdigheter for å utøve effektiv ledelse i ulike lederroller (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001, 117).

Ifølge Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001, 118) er hensikten med alle former for lederutvikling og lederutviklingsprogram å vedlikeholde eller styrke lederens effektivitet. Videre handler lederutvikling om forskjellige måter å styrke ledereffektiviteten på i ulike roller og nivåer i en organisasjon. Det er dog viktig å bemerke seg at ledereffektivitet kan defineres ulikt etter situasjon og organisasjonens strategi. Det finnes også ulike elementer som er avgjørende for om lederutvikling har noe verdi og virkning. Det som må danne grunnlaget for utforming av effektive lederutviklingstiltak og lederutviklingsprogram er lederens ferdighetsprofil, personlighet og læringsmotivasjon. Samtidig vil medarbeidernes kompetanse og organisasjonens strategi og kultur være avgjørende for hvorvidt lederutviklingstiltak og lederutviklingsprogram gir resultater som bidrar til reelle forbedringer i organisasjonen (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001, 117).

2.4 Kommunikasjon

Som nevnt tidligere i kapittelet har lederutviklingsprogram blitt svært populært i løpet av det siste tiåret. Lederutviklingsprogram tar sikte på å utvikle lederes prestasjoner og ferdigheter innen ett eller flere områder, som for eksempel kommunikasjon (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018, 42). Kommunikasjon er hentet fra det latinske begrepet “communicare” som betyr “å gjøre felles”, noe ledelse i stor grad handler om. Ifølge Farbrot (2018, 22) skiller kommunikasjon seg fra kommando ved at ledere må snakke med, og ikke til sine medarbeidere. Det er det ikke alle ledere som er tilstrekkelig bevisst på. Det kan ses i sammenheng med at de fleste ledelsesteorier forteller lite om hva ledere kan gjøre for å få medarbeiderne til å gjøre det de skal. Farbrot (2018, 20) hevder at god ledelseskommunikasjon kan være en del av løsningen. Han understreker at ledelse kun utøves gjennom kommunikasjon, og at kommunikasjon er lederens viktigste verktøy. Med andre ord er ledelseskommunikasjon viktig, både fordi det er lederens viktigste virkemiddel for å få mennesker med seg, men også fordi det er et verktøy som kan brukes til å motivere og engasjere medarbeidere til å prestere bedre (Farbrot 2018, 20).

I artikkelen “Ledelse gjennom kommunikasjon” kommer det frem at ledelseskommunikasjon kan være nøkkelen til gode relasjoner mellom leder og medarbeider, en tillitsbasert kultur, et sunt ytringsklima og god intern kommunikasjon (Farbrot 2018, 20). Dessverre er det slik i dag at alt for mange ledere er dårlig på å kommunisere. For å lykkes med ledelse er en leder avhengig av å kommunisere godt med sine medarbeidere. Ledere kan ikke skille ut kommunikasjon fra ledelse, og overlate ansvaret for kommunikasjonen til sine

kommunikasjonsrådgivere (Farbrot 2018, 22). Kommunikasjon er en toveis-aktivitet, ikke bare en enveis-formidling av budskap og beslutninger (Farbrot 2018, 26).

Lederkommunikasjon handler om så mye mer enn hvordan ledere holder foredrag og presentasjoner, hvordan de kommuniserer beslutninger, samt hvordan de klarer seg i møtet med andre. Det handler blant annet om evnen til å lytte aktivt, stille spørsmål, sette seg inn i andres ståsted, samt være åpen og transparent (Farbrot 2018, 22). Ledere som mestrer dette, er eller vil sannsynligvis bli gode til å kommunisere.

Selv om kommunikasjon spiller en avgjørende rolle i ledelse, er det verdt å understreke at enhver leders kommunikasjonsstil og kommunikasjonsferdigheter kan modifiseres gjennom læring. I artikkelen presenterer Farbrot (2018, 26) tolv råd for god lederkommunikasjon. Rådene han presenterer kan være virkningsfulle, spørsmålet er imidlertid om ledere tar de til seg og klarer å utøve det i praksis.

2.4.0 Ledelses- og lederkommunikasjon

Brønn og Arnulf (2019, 57) hevder at ledelses- og lederkommunikasjon er et av de viktigste områdene innenfor organisasjonskommunikasjon. Ledere er nesten kontinuerlig involvert i kommunikasjon. Alle roller innehar elementer av kommunikasjon, spesielt lederrollen. Ledelseskommunikasjon tar hovedsakelig for seg hvordan ledere kommuniserer, som vil si hvordan de utvikler og formidler kunnskap. Oppmerksomheten rettes mot hvordan de som individer bygger relasjoner med sine ledere og medarbeidere, samt med viktige, eksterne interessenter (Brønn og Arnulf 2019, 57). God lederkommunikasjon er kommunikasjon som handler om ens evne til å lytte, gi motiverende tilbakemeldinger og ivareta meninger og forslag fra medarbeiderne, i tillegg til å skape en felles forståelse for organisasjonens retning og ambisjoner (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018, 42).

Målene med ledelseskommunikasjon er blant annet å utvikle en felles visjon for organisasjonen, etablere og opprettholde tilliten til ledelsen, initiere og administrere endringsprosesser, samt myndiggjøre og motivere medarbeidere. Dette krever imidlertid forståelse for viktigheten av å få ut informasjon, og hvilke egenskaper som trengs for å gjøre dette enklere (Brønn og Arnulf 2019, 57).

Effektiv ledelseskommunikasjon er ifølge Brønn og Arnulf (2019, 58) nøkkelen til suksess. Likevel er dette et savn hos flere organisasjoner. Effektivitet er sterkt avhengig av lederens

kunnskap, kommunikasjonsferdigheter, holdning til kommunikasjon, samt organisasjonskulturen de arbeider innenfor. Det er viktig at ledere har forståelse for hvilket medium som egner seg best dersom de skal oppnå ønskede endringer i atferd eller holdninger (Brønn og Arnulf 2019, 58).

Teknologiens fremskritt har bidratt til flere ulike kommunikasjonsplattformer som for eksempel e-post og intranett. Disse plattformene gjør det enklere å kommunisere, det vil si raskere og kanskje billigere, men ikke nødvendigvis mer effektivt. Forfatterne referer til typiske medie-klassifiseringer i rekkefølge fra høyest til lavest informasjonsrikhet der ansikt til ansikt er høyest (Brønn og Arnulf 2019, 59). Det aller viktigste er dog at lederen forstår mottakeren for å kunne velge budskap og medium. Det vil med andre ord innebære at en som kommuniserer effektivt er oppmerksom på behovet for å sette mottakeren i sentrum. De reflekterer dermed over egen lederstil og hvordan de blir oppfattet som avsender (Brønn og Arnulf 2019, 60).

2.4.1 Syv ferdigheter som genererer til vellykket kommunikasjon

Alt en leder gjør, enten det er å gi tilbakemeldinger, tildeling av nye arbeidsoppgaver, motivasjon eller informasjonsdeling, påvirkes av hvordan ledere kommuniserer med medarbeidere (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018, 42). Misforståelser og uavklarte oppfatninger hindrer medarbeidere i å være effektive og handlingsorienterte. I tillegg er mistrivsel og usikkerhet blant medarbeidere ofte en konsekvens av uklar kommunikasjon (Spurkeland 2009, 55).

I relasjonen mellom leder og medarbeider bør det være et mål å utvikle høy kvalitet der tillit og effektiv kommunikasjon står i sentrum (Spurkeland 2009, 19). Kommunikasjon er med andre ord en avgjørende faktor for hvordan samarbeid mellom leder og medarbeider fungerer. Dette kan være noe av forklaringen på hvorfor kommunikasjon i dag regnes som en sentral lederferdighet, og grunnen til at kommunikasjonsevner og kommunikasjonsferdigheter har fått så mye oppmerksomhet innen lederutvikling den siste tiden (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018, 42).

Ifølge Spurkeland (2009, 79) når mennesker hverandre gjennom god og ekte kommunikasjon. For å unngå uklar kommunikasjon kan ledere trene på å utvikle egne ferdigheter. Forfatteren presenterer syv ferdigheter som generer til vellykket kommunikasjon (Spurkeland 2009, 55).

1. *Lytt aktivt:* Å lytte aktivt innebærer å søke etter mening, samt prøve å forstå andre. Som leder må en være villig til å stille oppklarende spørsmål og teste ut hva du selv oppfatter.
2. *Still åpne spørsmål:* Ledere som stiller spørsmål om hva, hvem, hvorfor og hvordan, gir medarbeidere en invitasjon til å fortelle, forklare og utdype.
3. *Vis anerkjennende atferd:* Anerkjennelse er svært virkningsfullt i kommunikasjon. Ledere må ha et repertoar av anerkjennende uttrykk for å fremme kommunikasjon. Det handler om å gi ros til de eller den som brakte frem tanken eller ideen.
4. *Bygg på andres tanker og ideer:* For at en gruppe skal bli bedre enn summen av enkeltindivider, er det viktig at en leder bruker medarbeidernes ideer, og ikke sitter og gjentar sine egne ideer og meninger.
5. *Involver alle:* Kunsten å dra alle med seg i kommunikasjon handler om å ha øye for prosessen i kommunikasjonen og se hvem som er passive eller ikke kommer til ordet. Det handler om å tilstrebe balanse og delaktighet slik at ingenting av betydningen for resultatet mistes.
6. *Avklar standpunkter:* Over 50 prosent av all kommunikasjon misforstås helt eller delvis. Derfor er det viktig for en leder å avklare hva medarbeiderne mener når en ikke er sikker.
7. *Argumenter konstruktivt:* Som leder er det viktig å passe på å ikke utøve en dominant stil ved å eksempelvis være argumenterende. En leder må kjenne grensene for sine egne positive påvirkninger. Det er ikke uvanlig at ledere misbruker sin argumentasjonsmakt (Spurkeland 2009, 57).

2.4.2 Tidligere studie om lederutvikling og kommunikasjon

Teorien som er presentert ovenfor belyser viktigheten av kommunikasjon, samt hvilke faktorer som bør ligge til grunn for å få til effektiv ledelseskommunikasjon. Vi beveger oss videre, og ser på hvordan kommunikasjon har blitt brukt i sammenheng med lederutvikling,

samt hvilken effekt slike program gir. Det store spørsmålet er om et lederutviklingsprogram kan benyttes som et virkemiddel for å utvikle lederes kommunikasjonsferdigheter, samt forbedre kommunikasjonen mellom leder og medarbeider.

Ifølge Day (2000) er lederutviklingsprogram med kommunikasjon i fokus, et hjelpemiddel organisasjoner kan benytte seg av for å styrke kunnskapen og bevisstheten om effektive kommunikasjonsteknikker (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018, 41). Empiriske undersøkelser har vist at denne typen lederutvikling kan ha positiv effekt på medarbeidernes oppfatninger av sin leder (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018, 42). Det kan også betraktes som en mulig forklaring på hvorfor det er blitt brukt så enorme ressurser på denne typen trening.

Det finnes flere studier som peker mot at ledere endrer sine kommunikasjonsferdigheter etter deltakelsen på lederutviklingsprogram. I artikkelen “Lederkommunikasjon: en nøkkel for medarbeiderengasjement” referer Bjugstad, Berntzen og Wong (2018, 40) til en studie utført i DNB, i regi av ZYNK Communication and Leadership AS. I perioden 2013 til 2015 deltok 138 ledere i DNB på et lederutviklingsprogram med fokus på kommunikasjon. Dataen som ble samlet inn i denne studien stammet fra medarbeiderne. Resultatene viste en positiv sammenheng mellom kommunikasjonstrening og lederes kommunikasjonsytelse og kommunikasjonsferdigheter. I tillegg viste resultatene en positiv økning i medarbeiderengasjement i de tilfellene hvor ledernes kommunikasjonsytelse enten var stabilt høy, eller hadde økt som følge av treningen (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018, 45). Videre var de observerte endringene i kommunikasjonsytelse og medarbeiderengasjement signifikante, noe som indikerer at kommunikasjonstreningen var effektiv (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018, 45).

Resultatene i denne undersøkelsen viser at alle ledere kan utvikles, noe som igjen kan gi flere ledere incentiver for å utvikle og forbedre egne ferdigheter (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018, 46). I tillegg tyder resultatet på at organisasjoner kan dra nytte av å sende sine ledere på lederutviklingsprogram, for å utvikle sine kommunikasjonsferdigheter (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018, 40). Avslutningsvis peker funnene i studien på at organisasjoner og ledere som investerer tid og ressurser i kommunikasjonstrening, har større mulighet til å øke kommunikasjonsferdigheter og engasjement blant sine medarbeidere, enn de som ikke gjør det (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018, 46).

2.5 Tilbakemeldinger

Som nevnt tidligere er tilbakemeldinger et sentralt element for at vi mennesker kan utvikle oss. Dessverre er ikke alle like mottakelige for tilbakemeldinger, særlig når det er snakk om konstruktive tilbakemeldinger. Det begrunnes ofte i manglende selvinnsikt og selverkjennelse. Karlsen og Berg (2018, 70) forklarer i sin artikkel “Selvledelse og superledelse” at enkelte mennesker har en såkalt “fastlåst” tenkemåte. Det kjennetegnes ved at en lett kommer i forsvarsposisjon, ignorerer konstruktive tilbakemeldinger, unngår utfordringer, samt opplever andres suksess som trusler. Et resultat kan være at en oppnår mindre enn det ens potensial og muligheter tilsier. Slike mennesker kan ha vanskeligheter for å oppnå personlig utvikling, fremfor læringsorienterte mennesker som verdsetter utfordringer. Videre kan slike mennesker være vanskelige samarbeidspartnere, og dermed hindre effektiviteten i organisasjonen (Karlsen og Berg 2018, 70).

Selvledelse er et sentralt tema i omtrent alle lederutviklingsprogram. Selvledelse omfatter mye, men en vesentlig del er å bli bevisstgjort over egne styrker og svakheter. Det gir som regel store muligheter for både læring og personlig utvikling, noe det fokuseres mye på i lederutvikling. Enhver leder bør reflektere over hvor en kan bruke styrkene sine, og hva en kan gjøre for å minimere sine svakheter. Her spiller tilbakemeldinger en viktig rolle, da dette kan trenes på ved å gi hverandre tilbakemeldinger – positive og konstruktive (Karlsen og Berg 2018, 71). Derfor er det viktig å ikke anse konstruktive tilbakemeldinger som barrierer, men heller som læringskilder. Vi trenger dessuten utfordringer for å lære, og tilbakemeldinger bør gis i den hensikt at en ønsker å styrke hverandre.

2.6 Ledelse og lytting

Individuell hensyntagen defineres som en leders evne til å kommunisere med individer, ikke grupper, og bemerke seg forskjellene mellom individer. Dette spenner seg fra evnen til å merke seg personlige detaljer som navn, familiebakgrunn eller biografiske detaljer, til evnen til å merke seg individuelle behov for tilpasning og utvikling. Alle mennesker er forskjellige, og alle må vite at lederne deres er der for dem. Individuell hensyntagen er riktignok en kommunikasjonsform som støtter faglig utvikling og autonomi i arbeidsoppgaver, som ifølge forskning motiverer arbeidstakere over hele verden (Brønn og Arnulf 2019, 140).

Det er gjennomført flere eksperimenter med karismatiske ledere og deres medarbeidere. Et funn har vært at hele 65 prosent av variasjonen i karisma mellom ledere skyldes medarbeidernes opplevelse av at lederen er genuint interessert i dem. Opplevelsen av at lederen din er oppriktig interessert i dine oppfatninger og reaksjoner er svært virkningsfullt (Brønn og Arnulf 2019, 138). Dersom en leder uttrykker seg på en måte som står fjernt fra medarbeiderne, brytes lojaliteten, og lederen har distansert seg fra sin egen maktbase. Lederen bør med andre ord uttrykke seg på måter som gir mening og som forankrer seg i medarbeiderens system av verdier og forestillinger (Brønn og Arnulf 2019, 139).

2.7 Relasjonsbygging

Relasjonsbygging er sannsynligvis vår tids viktigste kompetanse (Spurkeland 2005, 129). Alle mennesker, i og utenfor arbeidsplassen, trenger gode relasjoner. Relasjonskompetanse, samt fokus på relasjonsbygging i en organisasjon kan skape en dypere forståelse av den enkelte ansattes behov og gi økt bevissthet. Gode relasjoner kan være med på å skape trygghet og tillit mellom ansatte, samt legge til grunn for effektivitet og nyskaping. I organisasjoner trenger enkeltmennesket mer enn noen gang evnen til å etablere nettverk og støtte for å fungere. Med dagens flate strukturer og et tverrfaglig ansvarsområde kreves det at ledere etablerer trygge relasjoner for å mestre jobben (Spurkeland 2005, 130). Relasjonsbygging tar tid og trenger prosesser for å få kvalitet. Ifølge Spurkeland (2005, 133) må en pløye mange åkre før relasjonen er på plass.

2.8 Norsk forskningslitteratur versus amerikansk forskningslitteratur

I dette kapittelet har vi anvendt både norske og amerikanske organisasjonsteorier. Vi anser det derfor hensiktsmessig å avslutte teorikapittelet med å dele våre refleksjoner rundt hva som skiller den norske forskningslitteraturen fra den amerikanske. Norsk litteratur skiller seg vanligvis fra amerikansk litteratur, da dette gjerne knyttes til våre kulturelle ulikheter. En kjent sak er at amerikansk organisasjonskultur i større grad preges av autoritet, enn den norske kulturen. I Norge består arbeidslivet derimot av en flatere organisasjonsstruktur. Vår forretningskultur skiller seg med andre ord drastisk fra den amerikanske forretningskulturen, og det preger derfor litteraturen.

Generelt sett har vi bemerket oss at forfattere av de norske teoriene vi har anvendt i denne studien, er mer kritiske i den forstand at de undersøker og beskriver fenomenet lederutvikling ut ifra ulike situasjoner og perspektiver. I kontrast med amerikanske forfattere, ser vi at norske forfattere “luffer” sine antakelser og synspunkter, og er gjerne mer forsiktig med å trekke konklusjoner og påstander enn amerikanerne. La oss vise til to sitater som illustrerer nettopp dette:

“Kompetente, effektive ledere er gjerne i velstående organisasjoner med gode resultater, mens dårlig ledelse identifiseres som en primær årsak til svikt i både små og store organisasjoner”.

- Holt, Hall og Gilley (2018, 214)

“Lederens ferdighetsprofil, personlighet og læringsmotivasjon danner grunnlaget for utforming av effektive lederutviklingsprogram. Samtidig vil medarbeidernes kompetanse og organisasjonens strategi og kultur være avgjørende for hvorvidt lederutviklingstiltak og lederutviklingsprogram gir resultater som bidrar til reelle forbedringer i organisasjonen”.

- Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001, 117)

Det første sitatet er hentet fra de amerikanske forfatterne Holt, Hall og Gilley, mens det andre sitatet er hentet fra de norske forfatterne Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann. Begge sitatene er fremlagt tidligere i teorikapittelet. Som vi ser i det første sitatet, er amerikanerne mer selvsikre i sine påstander og til tider lite kritiske, da de hevder at velstående organisasjoner består av gode ledere, og svikt i organisasjoner identifiseres med dårlig ledelse. I det andre sitatet hentet fra de norske forfatterne, inkluderer de flere faktorer for å forbedre organisasjonen. Det er ikke kun lederen som påvirker organisasjonens tilstand, men også medarbeideres kompetanse, organisasjonsstrategi, og kultur inkluderes som viktige faktorer. Det kan tyde på at nordmenn er mer forsiktige i uttalelser enn amerikanerne, som imidlertid tør å benytte “drøyer” påstander.

Vi ønsker å vise til noen observerte likheter i norsk og amerikansk ledelseslitteratur. I likhet med nordmennene, er også noen amerikanske forfattere kritiske når det gjelder

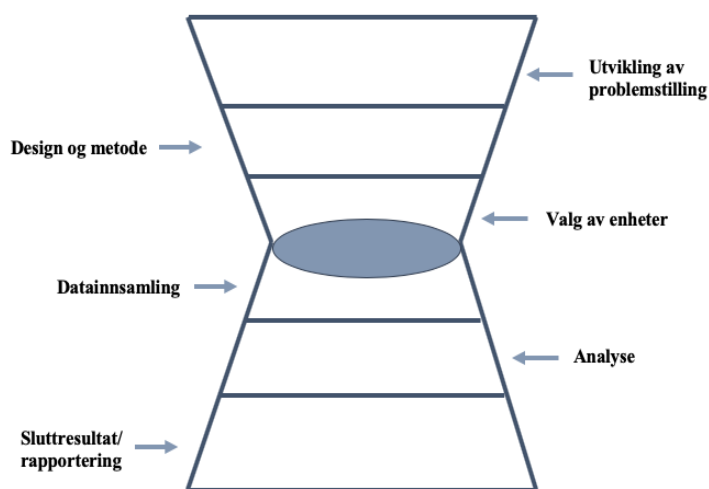
lederutvikling. Et eksempel er Zenger, Ulrich og Smallwood som undersøker bekymringer rundt lederutvikling, basert på egne erfaringer. De norske forfatterne Arnulf, Glasø, Andreassen og Martinsen forsker også på ulempene og negative konsekvenser lederutvikling kan føre med seg. En annen likhet i den norske og amerikanske litteraturen er at det i stor grad fokuseres på kommunikasjon som en viktig faktor til god ledelse. Et eksempel er at åpenhet for tilbakemeldinger anses som et kritisk element for å styrke læring og utvikling, i både norsk og amerikansk litteratur.

Avslutningsvis har vi observert flere områder der vi finner mangler i både norsk og amerikansk forskningslitteratur. En mangel er at det rettes lite fokus mot målene tilknyttet lederutvikling. Det er derimot mer litteratur å finne når det er snakk om selve effekten. Som vi har nevnt tidligere i kapitlet, bør det først tas utgangspunkt i organisasjoners mål og utfordringer for at lederutviklingen skal gi effekt. Alle organisasjoner har ulike mål, og derfor er effekten som ønskes oppnådd svært individuell. Dette kan også være noe av grunnen til at det finnes lite litteratur om mål, da målene er udefinerbare og situasjonsavhengige. I tillegg mangler det god forskningslitteratur som måler effekten av lederutviklingsprogrammet utover den individuelle leders læring og utvikling. I både norsk og amerikansk litteratur har vi funnet mangler, spesielt når det kommer til om lederutvikling har effekt på organisasjoner eller medarbeidere.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for valg av metode, forskningsdesign og datainnsamling som er lagt til grunn for å belyse vår problemstilling. Videre ønsker vi å gi en kort forklaring av hva kvalitative dybdeintervju og fokusgrupper innebærer, samt gi en beskrivelse av gjennomføring av intervjuer. Avslutningsvis ønsker vi å presentere betydningen av validitet og reliabilitet, før vi avslutter kapittelet med relevante forskningsetiske refleksjoner.

Nedenfor har vi utformet en figur som illustrerer fasene i en studie.



Figur 3.0 Fasene i en studie

Første steg i studien tar for seg prosessen med å utforme en problemstilling. I det neste steget velger vi metode og forskningsdesign. Videre i tredje steg velger vi ut respondenter vi ønsker å inkludere i studien. I fjerde steg samler vi inn data. Femte steg tar for seg analyse av dataene vi har samlet inn. Avslutningsvis, i det sjette steget, diskuterer vi funnene og trekker våre konklusjoner.

3.1 Valg av metode

Forskningsmetode defineres som strategien, handlingsplanen, prosessen eller designet som ligger til grunn for valg og bruk av metoder som anvendes i studier (Crotty 1998, 3). Metode handler om hvordan forskere går frem for å tilegne seg kunnskap om et spesifikt tema. Kvalitative metoder søker dybde, og vektlegger betydning. I tillegg kan kvalitative metoder gi mye informasjon om relativt få enheter (Thagaard 2013, 17). I denne studien har vi undersøkt fem ledes subjektive oppfatninger, refleksjoner og synspunkter rundt egen lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter etter deltakelsen på Share Lederutvikling.

Videre har vi forsket på ledernes holdning og innstilling til lederutviklingsprogram, samt hvilken effekt Share Lederutvikling har hatt for hver enkelt leder i Tech Consulting. Det har derfor vært mest aktuelt for oss å anvende kvalitativ forskningsmetode, da vi både ønsket og var avhengige av å gå i dybden. Dataene vi har samlet inn er dermed av svært personlig karakter, noe som taler for valget av forskningsmetoden.

Dersom en interesserer seg for menneskers livshistorie eller deres daglige atferd, anbefaler Silverman (2014, 9) å anvende kvalitativ forskningsmetode. I denne studien var vi blant annet interesserte i ledernes daglige atferd i en vanlig arbeidshverdag i etterkant av deltakelsen på Share Lederutvikling. En fordel med kvalitativ forskningsmetode er at det ikke legges begrensninger på respondentenes mulighet til å dele sine meninger, oppfatninger og synspunkter rundt et fenomen. Det vil imidlertid bety at respondentene selv kan tolke og definere begreper. Dette bidrar til høy begrepsvaliditet (Jacobsen 2018, 130).

Silverman (2014, 43) presenterer fire følgende hovedmetoder som anvendes i kvalitativ forskning:

1. Observasjon
2. Tekstanalyse og dokumentasjon
3. Intervjuer og fokusgrupper
4. Lyd- og videoopptak

Det er fullt mulig å kombinere disse metodene, men i denne studien valgte vi å kun benytte oss av én metode. Basert på våre antakelser, var kvalitative dybdeintervjuer og fokusgrupper den mest aktuelle forskningsmetoden å anvende i henhold til problemstillingen.

3.2 Metodiske begrensninger

Grunnet utbruddet av Covid-19 fikk vi ikke gjennomført fokusgruppeintervjuene. Planen var i utgangspunktet å samle én til to medarbeidere under hver leder og gjennomføre fokusgruppeintervju. Vi fikk samlet medarbeidere til intervju, men på grunn av tidsbegrensninger som følge av Covid-19, lot det seg dessverre ikke gjennomføre. Vi har derfor måttet utelukke fokusgruppeintervjuene i studien. Likevel inneholder oppgaven teori om fokusgruppeintervju for å vise hvordan oppgaven i utgangspunktet skulle se ut i sin helhet. Medarbeidernes synspunkter, oppfatninger og refleksjoner kan imidlertid bekrefte

eller avkrefte teorien om at lederne har endret seg. Siden dette nå uteblir, anser vi det derfor som en svakhet ved vår studie.

3.3 Valg av forskningsdesign

Formålet med forskningsdesign er å avdekke hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan studien skal gjennomføres (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 73). Vi valgte forskningsdesignet vi anså som mest aktuelt for vår problemstilling. I vårt tilfelle var det enkeltcase-studier. Enkeltcase-studier handler om at forskeren går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom. Dette kan eksempelvis være program, organisasjoner eller deler av organisasjonen. Gjennom slike avgrensninger kan forskeren frembringe “virkelighetsnære” beskrivelser (Jacobsen 2018, 99). Enkeltcase-studier egner seg godt til å gi “tykke beskrivelser”, som innebærer detaljerte beskrivelser av virkeligheten (Jacobsen 2018, 99). Siden vi i denne studien kun tok for oss organisasjonen Tech Consulting, var enkeltcase-studier det mest aktuelle forskningsdesignet å anvende, da slike studier kjennetegnes ved å studere én eller få enheter. For å sikre at dataene vi samlet inn var valide og reliable, var vi avhengige av å få til så “virkelighetsnære” beskrivelser som mulig. Vi som forskere måtte derfor evne å skape gode relasjoner til både lederne i Tech Consulting og utvikler av Share Lederutvikling, Danielsen & Hoff, slik at de var trygge og dermed villige til å åpne seg. Dette bidro til at vi fikk den ærlige informasjonen som var nødvendig for å kunne besvare problemstillingen.

3.4 Datainnsamling

En kvalitativ studie er som regel intensiv (få enheter) der data samles inn som ord. Innenfor den kvalitative tilnærmingen finnes det flere ulike metoder for innsamling av kvalitative, åpne data (Jacobsen 2018, 145). Basert på vår problemstilling anså vi det som hensiktsmessig å anvende kvalitative dybdeintervju og fokusgrupper som metode for datainnsamling. Hovedårsaken var at vi ønsket å få frem enkeltindividers fortolkning av fenomenet lederutvikling (Jacobsen 2018, 147). I denne studien har vi gjennomført kvalitative dybdeintervju med lederne i Tech Consulting og utvikler av Share Lederutvikling. Som nevnt tidligere skulle fokusgruppeintervjuene i utgangspunktet blitt gjennomført på medarbeiderne i Tech Consulting.

3.4.0 Intervjuguide

I denne studien har vi gjennomført formelle intervjuer. Det innebærer at intervju spørsmålene var utformet på forhånd gjennom et sentralt verktøy, kjent som intervjuguide. Vi brukte en semistrukturert intervjuguide som et fundament for våre dybdeintervjuer. En semistrukturert intervjuguide kjennetegnes ved at forskeren stiller både åpne og lukkede spørsmål, samt er åpen for å stille oppfølgingsspørsmål basert på flyten i samtalen mellom forsker og respondent (Klenke 2016, 131). Dette skapte en form for struktur, og spørsmålene ble dermed stilt i prioritert rekkefølge, noe som ga mening og bedre flyt. Intervjuet ble derfor til noe mer enn kun svar på enkeltspørsmål. Vi bemerket oss i etterkant at ved å stille oppfølgingsspørsmål underveis, utviklet intervjuet seg til en hyggelig samtale med god flyt fremfor et formelt og upersonlig intervju. Hensikten med oppfølgingsspørsmålene var at vi skulle få mer detaljert informasjon og mer nyanserte kommentarer til fenomenet lederutvikling og begrepene som respondentene beskrev (Thagaard 2013, 101).

3.4.1 Kvalitative dybdeintervju

Kvalitative dybdeintervju er den mest anvendte datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ forskningsmetode (Jacobsen 2018, 145). Hensikten med slike intervjuer er å få fylldig og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker opplever egen livssituasjon, og hvilke synspunkter og perspektiver de har til det aktuelle temaet (Thagaard 2013, 95). Ifølge Kvale og Brinkmann (2009, 23) vil det kvalitative dybdeintervjuet innebære en samtale med formål og struktur. Gjennomføring av personlige, individuelle intervjuer er tidskrevende, men gir samtidig et særlig godt grunnlag for å få innsikt i menneskers tanker, følelser og erfaringer (Thagaard 2013, 95).

Grunnen til at vi valgte å anvende denne metoden for datainnsamling, var basert på vår interesse for hva den enkelte lederen mener. Dybdeintervjuer får ofte frem den enkelte respondentens holdninger og oppfatninger, uten at det tas hensyn til den sosiale sammenhengen (Jacobsen 2018, 147). Vi benyttet denne metoden fordi vi var nysgjerrige på hvordan den enkelte lederen tolker og legger mening i sin lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter etter gjennomført program. Intervjuene bistod oss i å få ny kunnskap, samt bekrefte eller avkrefte momenter vi var usikre på.

3.4.2 Fokusgrupper

Gruppeintervjuer, også betegnet som fokusgrupper, kan være hensiktsmessig å anvende for å få innsikt i meninger og holdninger hos personer innenfor feltet som undersøkes (Thagaard

2013, 99). Fokusgrupper kjennetegnes som en kvalitativ gruppesamtale der deltakerne ikke kjenner hverandre fra før, eller er sammensatt etter gitte kriterier. Diskusjoner i fokusgruppen kan bidra til å fremme temaer som er relevante for studien (Thagaard 2013, 99). I denne studien var planen i utgangspunktet å undersøke medarbeiderne i Tech Consultings kollektive synspunkter på deres leders atferd, kommunikasjon og generelle lederferdigheter. Vi fant det mest interessant å studere gruppens kollektive synspunkter fremfor deres individuelle. Det begrunnes i at fokusgrupper utspiller seg best når det ønskes å trekke frem individers erfaringer med et spesielt forhold eller i en spesiell kontekst (Jacobsen 2018, 161).

En sentral utfordring med fokusgrupper er at slike intervjuer ofte blir et produkt av gruppeprosesser. I praksis betyr det at det ofte dannes seg makt- og domineringsforhold innad i gruppene. Noen snakker mer enn andre og undertrykker andres synspunkter ved eksempelvis latterliggjøring, argumentering og andre hersketeknikker. Det dannes seg ofte “klikker” av personer i enhver gruppe, og vår utfordring som forskere ville vært å unngå nettopp dette, i alle fall være klar over det (Jacobsen 2018, 161).

Dette avsnittet omhandler hvordan vi i teorien ville ha gjennomført fokusgruppeintervju, samt hva som er viktig å bemerke seg før intervjuene. Vi refererer til kapittel 3.2, og minner om at vi grunnet dagens situasjon og utbruddet av Covid-pandemien, måtte utelukke fokusgruppene.

3.5 Gjennomføring av intervjuene

I forkant av dybdeintervjuene sendte vi ut intervjuguidene til vår veileder for innspill og tilbakemeldinger på eventuelle forbedringer. Dette var for oss nødvendig med tanke på å starte intervjuprosessen med et så godt utgangspunkt som mulig. I utformingen av intervjuguidene oppdaget vi at begge helt ubevisst hadde en tendens til å stille ja/nei-spørsmål. Derfor testet vi intervjuene på bekjente i lederstillinger, medstudenter og familiemedlemmer for å sikre at spørsmålene var forståelige, godt formulerte og ikke ledende. Vi ønsket helst å unngå eventuelle gjentakelser, misforståelser, og altfor kritiske eller ubehagelige spørsmål. Resultatet var at vi i snitt fikk god respons på spørsmålene vi hadde utformet, men likevel konstruktive tilbakemeldinger som vi tok med oss i de følgende intervjuene.

Etter at intervjuguidene var ferdigstilte, satte vi igang prosessen med å booke intervjuene med lederne i Tech Consulting. I denne prosessen var vi opptatte av å være fleksible med tanke på

tid og sted. Alle intervjuene ble avholdt på respondentenes arbeidsplass. For oss var det viktig å fremstå strukturerte og profesjonelle. Vi startet derfor alle intervjuene med å presentere et samtykkeskjema fra NSD, som vi oppfordret respondentene til å lese gjennom og signere. Videre informerte vi om intervjuets formål, og forhørte oss om det var i orden å ta lydopptak av intervjuet. Alle respondentene signerte samtykkeskjemaet, og var positive til lydopptak.

De fem dybdeintervjuene ble avholdt med begge forskerne tilstede. I hvert intervju hadde vi hver vår rolle. Den ene rollen bestod av å ta notater av dataene vi fikk, mens den andre rollen gikk ut på å stille spørsmål fra intervjuguiden. Vi byttet roller etter hvert intervju slik at begge fikk variasjon, og samme erfaring. Spørsmålene utformet vi etter beste evne, så åpne som mulig, slik at svarene vi fikk ga rom for refleksjon. På forhånd informerte vi om at noen av spørsmålene kunne være mer sensitive og kompliserte enn andre, slik at respondentene var mer forberedt til intervjuet. Avslutningsvis spurte vi om respondentene hadde noe de ønsket å tilføye som kunne være relevant for vår studie, samt om de hadde eventuelle spørsmål knyttet til temaet lederutvikling.

Intervjuet med Merethe Nyborg fra konsulentselskapet Danielsen & Hoff, utspilte seg på en annerledes måte. Dette intervjuet foregikk via telefon, men i likhet med dybdeintervjuene ble intervjuet gjennomført med begge forskerne tilstede. Varigheten var på ca. 60 minutter, og intervjuguiden var utformet på forhånd. Formålet med intervjuet var å samle inn informasjon om programmet Share Lederutvikling, samt få en god oversikt over programmet som helhet, før vi gjennomføre intervjuene med lederne. Under intervjuet med lederne kunne vi dermed sette oss bedre inn i hva de uttalte om Share lederutvikling. Vi kunne også lettere relatere til de ulike øvelsene Share Lederutvikling bestod av.

Avslutningsvis er det verdt å nevne at Merethe var åpen for at vi kunne kontakte henne gjennom hele prosessen, dersom noe var uklart eller om vi lurte på noe i forbindelse med temaet lederutvikling. Vi benyttet oss av denne muligheten, og har satt stor pris på hennes bidrag.

3.6 Validitet

Validitet omhandler hvorvidt forskningen er gyldig eller ikke. I kvalitativ forskning innebærer validitet med andre ord hvorvidt beskrivelsene er sanne, og sammenhenger er reelle (Jacobsen 2018, 228). Data som samles inn stammer alltid fra en kilde, enten det er en respondent eller en situasjon. Dataens gyldighet vil derfor spille en vesentlig rolle, da det

sterkt avhenger av kildene. Som forskere var det viktig at vi stilte respondentene kritiske spørsmål under intervjuene (Jacobsen 2018, 229).

Ifølge Jacobsen (2018, 320) bør det foretas en kritisk drøfting av respondentenes evne til å gi korrekt informasjon om det vi forsker på. Noen respondenter gir bedre informasjon enn andre. Jo lengre bort fra fenomenet respondentene kommer, desto mer må vedkommende basere seg på informasjon fra andre. I denne studien stammer dataene fra førstehåndskilder. Det vil si personer som direkte refererer til en hendelse eller opplevelse de selv har deltatt på. Kildene våre er lederne i Tech Consulting som deltok på Share Lederutvikling, og hadde dermed en direkte opplevelse av fenomenet vi forsket på. Videre er informasjonen som er samlet inn basert på ledernes holdninger, erfaringer og refleksjoner knyttet til fenomenet. Når det er sagt, er det viktig å understreke at det kun er lederne i Tech Consulting som er våre kilder. Virkningen av lederutviklingsprogrammet er altså belyst fra ledernes posisjon og synspunkter. Som nevnt tidligere fikk vi dessverre ikke tilgang på informasjon fra medarbeidernes ståsted, grunnet utbruddet av Covid-19. Dette må tas i betraktning når det gjelder studiens validitet.

Vår posisjonering knyttet til miljøet rundt fenomenet vi undersøker har riktignok betydning for tolkningene vi kommer frem til. Dersom vi er knyttet til miljøet som studeres, eller er utenforstående, vil det ha betydning for den forståelsen vi utvikler i studiens løp (Thagaard 2013, 194). Vi som forskere gikk dermed kritisk gjennom grunnlaget for våre egne tolkninger. Å vurdere intervjutranskripsjonenes gyldighet er mer komplekst enn å bringe deres pålitelighet på det rene (Kvale og Brinkmann 2009, 194).

I denne studien har vi samlet inn data og informasjon basert på respondentenes beskrivelser og opplevelser av virkeligheten. Dette kan i teorien gi et vanskelig målegrunnlag. Sett i sammenheng med kvantitativ forskningsmetode, kan funn og resultater begrunnes i tall og statistikker. I kvalitativ forskningsmetode er ikke dette mulig. For at transkripsjonen skulle være nyttig for vår forskning og problemstilling, var vi nødt å utelukke noe av informasjonen vi mottok (Kvale og Brinkmann 2009, 194). Likevel har vi oppsummert innholdet i sitatene så nøytralt som mulig, samt vært opptatt av å gjengi svarene til lederne så korrekt som mulig. Vi har på denne måten gitt sanne beskrivelser av dataen. Det vil si at vi har vært oppmerksomme på å ikke komme med egne meninger, holdninger og synspunkter, samt vært kritiske til våre egne tolkninger for å sikre god validitet. Denne fremgangsmåten har vært

med på å sikre at vi har undersøkt det som var ment å undersøke (Kvale og Brinkmann 2009, 251).

3.7 Reliabilitet

Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet (Thagaard 2013, 194), og kan knyttes til at forskeren redegjør for hvordan dataene utvikles (Thagaard 2013, 195). I praksis betyr det at forskeren skiller mellom type informasjon vedkommende har fått under feltarbeidet, og egne vurderinger av informasjonen. Reliabilitet innebærer videre at forskeren redegjør for relasjoner til deltakerne, og hvilken betydning erfaringer i felten har for de dataene forskeren mottar (Thagaard 2013, 195). Kort forklart knyttes reliabilitet til spørsmålet om en kritisk vurdering av prosjektet gir inntrykk av at forskningen er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard 2013, 201).

Vi som forskere kunne sikre reliabilitet ved grundig refleksjon over konteksten for innsamlingen av data, samt hvordan relasjonen til respondentene i studien hadde påvirkning på informasjonen vi mottok (Thagaard 2013, 203). Har vår relasjon til respondentene vært preget av åpenhet, eller har vi fått begrenset og overfladisk informasjon? Dette spørsmålet er sentralt å bemerke seg når det gjelder reliabilitet.

Hvorvidt Share Lederutvikling har gitt effekt, kan i teorien være et sensitivt tema for enkelte ledere. For å eksemplifisere kan noen av lederne ha dårlige erfaringer med Share Lederutvikling, og dermed vært bekymret for å utlevere Danielsen & Hoff og egen organisasjon. Dette kan påvirke studiens reliabilitet, da lederne kan ha vært farget av egne erfaringer som ikke gir et godt helhetlig bilde, og dermed begrenset informasjonen i intervjuet med oss.

Vi har i denne studien vært nøyaktige med å anvende ulike tiltak for å sikre høy grad av reliabilitet. Vi benyttet blant annet lydopptak i våre intervjuer, da vi ikke ønsket å utelukke noen form for informasjon. Transkribering av intervjuene gjennomførte vi fortløpende etter at hvert intervju ble avholdt, for å ikke miste nærhet til dataene. Selv om vi opptil flere ganger har nevnt det, må det likevel presiseres at den største svakheten når det kommer til oppgavens reliabilitet skyldes utbruddet av Covid-19. Det begrunnes i at vi mangler innsyn i medarbeidernes synspunkter og refleksjoner rundt deres leders utvikling. Det ville vært nødvendig med empirisk informasjon fra medarbeiderne for å teste om virkningen har vært synlig for andre enn lederne selv.

Reliabilitet har med forskningsresultatene konsistens og troverdighet å gjøre. Reliabilitet behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter og av andre forskere (Kvale og Brinkmann 2009, 250). Vi har etter beste evne forsøkt å gi grundige beskrivelser av alle valg vi har foretatt i denne studien. Dette med bakgrunn i at det kan være interessant for andre forskere å re-teste vår studie med tilsvarende forskningsmetode. Det er riktignok en del av forskningsarbeidets etterprøvbarehet, da blant annet våre kilder, forskningsmetode, samt de konklusjoner som er trukket, skal kunne etterprøves av andre forskere.

3.8 Forskningsetiske refleksjoner

Forskere bør til enhver tid forholde seg til de etiske prinsippene som gjelder internt i forskningsmiljøer, så vel som i relasjoner til omgivelsene (Thagaard 2013, 25). Etik er læren om rett og galt. For studier hvor det er direkte kontakt mellom forsker og de personer forskeren studerer, er det utarbeidet særskilte, etiske retningslinjer som definerer forskerens forhold til deltakerne (Thagaard 2013, 24).

Vi har forholdt oss til tre grunnleggende krav: frivillig informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet (Thagaard 2013, 26). Frivillig informert samtykke innebærer at all informasjon og opplysninger som kan relateres til enkeltindivider skal være frivillig, samtykkes og være dokumenterbar. I vårt tilfelle gjaldt det lederne i Tech Consulting, samt utvikler av Share Lederutvikling. Vi har fremlagt studien for lederne og utvikleren, slik at de ble informert om hva de samtykket til ved å inngå et samarbeid med oss. Prinsippet om konfidensialitet innebærer at de som bidrar til forskning har krav på at informasjonen de gir blir behandlet konfidensielt (Thagaard 2013, 28).

I denne studien var forskningsmaterialet anonymisert, og personlig informasjon har blitt beskyttet som konfidensiell. Det siste og tredje grunnprinsippet for en etisk forsvarlig forskningspraksis er knyttet til de konsekvensene forskningen kan ha for deltakerne (Thagaard 2013, 28). Vi som forskere måtte med andre ord respektere deltakernes frihet, integritet og medbestemmelse, samt tenke igjennom de konsekvensene som intervjuene kan ha for deltakerne (Thagaard 2013, 30). I denne studien var det dermed ingen fare for at respondentene fikk konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet. Avslutningsvis er det verdt å understreke at alle respondentene skrev under samtykkeskjema fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), i tillegg til at forskningsprosjektet ble meldt inn og godkjent av NSD. Vi utleverer de underskrevne samtykkeskjemaene ved forespørsel.

3.9 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert fasene i en studie. Vi har redegjort for valg av forskningsmetode, samt forklart en sentral begrensning ved forskningsmetoden. Videre har vi fremlagt valg av forskningsdesign, og hvordan tilhørende datainnsamling er blitt utført. Vi har forklart betydningen av validitet og reliabilitet i dybdeintervjuer, og avsluttet kapitlet med forskningsetiske refleksjoner. Kapittel fire tar for seg en kort presentasjon av respondentene og analyse av empiri.

4.0 Empiri

I dette kapittelet vil vi presentere respondentene, samt vår analyse og tolkning av deres erfaringer, opplevelser og refleksjoner rundt temaet lederutvikling. Vi har kategorisert funnene inn i fem følgende hovedkategorier: ledernes opplevelse av egen lederstil, lederatferd og lederferdigheter, ledernes holdning og innstilling til Share Lederutvikling, kommunikasjon og tilbakemeldinger, effekten av Share Lederutvikling, samt refleksjoner rundt lederutvikling generelt. Før vi tar for oss de fem hovedkategoriene, anser vi det naturlig å begynne med en kort presentasjon av respondentene, samt presentere Tech Consultings mål med lederutviklingen.

4.1 Kort presentasjon av respondentene

Våre respondenter, lederne i Tech Consulting, var innhentet på bakgrunn av deres deltakelse på lederutviklingsprogrammet Share Lederutvikling, utviklet av Danielsen & Hoff. De fem lederne har i denne studien fått fiktive navn med hensikt å ivareta deres anonymitet og personvern. Respondentene jobber i forskjellige avdelinger, og har dermed ulike roller og funksjoner i Tech Consulting. Lederne vi har intervjuet er formelle ledere. Det er gjerne formelle ledere som deltar på lederutviklingsprogram. Merethe Nyborg var innhentet på bakgrunn av hennes rolle som kursleder på Share Lederutvikling. I likhet med de andre respondentene, har også hun fått fiktivt navn for å bevare anonymitet og personvern.

Nedenfor har vi utformet en oversikt over hver enkelt respondent med navn, alder, ledererfaring og stillingstittel:

Navn	Alder	Ledererfaring	Stillingstittel
Beate Holt Sivertsen	47 år	2 år	Ansattevalgt styremedlem
Geir Tufte Moe	52 år	15 år	Avdelingsleder, regnskap og kredittkort
Andrine Beck	51 år	5 år	Konserndirektør, Legal og Risk
Dinya Mashadi	38 år	10 år	Sivilingeniør og leder for virksomhetsstyring og prosjektlevering
Hans-Petter Lauritzen	45 år	23 år	Regionsjef Norge

Figur 4.0 Oversikt over lederne i Tech Consulting

Det er viktig å presisere at alle intervjuene er foretatt med begge forskerne tilstede. Dette var et valg vi bevisst tok, da vi anså det som hensiktsmessig at begge deltok i alle intervjuer, slik at det var rom for begges tolkninger av informasjonen vi fikk. Videre tydet det på at lederne også var komfortable med å ha oss begge tilstede. I etterkant av intervjuene har vi sett at dette var essensielt.

4.2 Målene med Share Lederutvikling

Som nevnt tidligere i teorikapitlet er det helt essensielt å kartlegge hvilke mål en ønsker å oppnå for at lederutvikling skal gi effekt. I intervjuet med utvikler av Share Lederutvikling, Merethe Nyborg, ønsket vi å undersøke hva Tech Consulting ville oppnå med lederutviklingsprogrammet. Basert på informasjonen vi har tilgjengelig, vet vi at Tech Consulting har investert lite i lederutvikling, til tross for at de har vært gjennom en rekke fusjoner, oppkjøp og organisasjonsendringer frem til 2018. Merethe fortalte i intervjuet at programmet ble designet på bakgrunn av tilbakemeldinger i et lederforum, der diskusjonstemaet var hvordan lederne i Tech Consulting kunne lykkes bedre. God kommunikasjon, evnen til å forstå andre, samt det å være tydelig er ulike momenter som utgjør selve kjernen i ledelse.

Merethe refererte til flere utfordringer organisasjonen hadde hatt den siste tiden, som Danielsen & Hoff ønsket å ta tak i. Først og fremst var Tech Consultings utfordringer knyttet til kvaliteten på møter, samt å implementere strategien deres til hele organisasjonen. I tillegg var ikke kommunikasjonen på tvers av enhetene tilstrekkelig.

Bestillingen fra Tech Consulting var hovedsakelig å øke effektiviteten og konkurransekraften. Målene for lederne var imidlertid å forbedre kvaliteten på møter, anvende samme strategi, og styrke kommunikasjonen på tvers av enhetene. For å oppnå disse målene kreves det, ifølge Merethe, trening på kommunikasjon og budskapsformidling, relasjonsbygging, og ikke minst atferdsendring. Merethe forklarte følgende:

“Jeg så et stort behov for å utvikle lederne, slik at de klarte å ta ut potensiale hos medarbeiderne sine. Vi startet primært med kommunikasjon, som er ledernes viktigste virkemiddel for å få med seg mennesker”.

Kort oppsummert fokuserte utviklerne på kommunikasjon i de første modulene i programmet, da dette gjerne er et kritisk element når det kommer til å vinne tillit hos medarbeidere.

Merethe forklarte videre at de neste modulene bestod av øvelser med hensikt å styrke relasjoner, samt knytte nye nettverk. Videre var fokuset rettet mot atferdsendring og endring av lederferdigheter. Det ble anvendt øvelser for å blant annet øke ledernes selvinnsett. Videoopptak ble brukt som et virkemiddel for at lederne skulle bli bevisst på egen fremtredelse, holdning og kroppsspråk.

Merethe fortalte videre at oppfølging er sentralt for å oppnå målene som er satt, og for å få utbytte av lederutviklingen. Hun forklarte det på følgende måte:

“Hvis ikke lederne i Tech Consulting følger opp og fortsetter å jobbe med sin egen atferd, så vil det ikke ha noe effekt over tid”.

Slik vi tolker innholdet i sitatet ovenfor, er det ifølge Merethe nødvendig med oppfølging av programmet for å oppnå effekt i form av endringer. Med andre ord bør ledere kontinuerlig arbeide med egen atferd for å skape vedvarende effekt.

4.3 Lederstil, lederatferd og lederferdigheter

Det finnes ulike former for lederstiler. Ulike situasjoner krever ulike typer ledelse, og hva som kjennetegner en god og effektiv lederstil varierer fra person til person. I Tech Consulting har lederne ulike måter å lede på. Noen av lederne har lang ledererfaring, mens andre har mindre erfaring. Vi opplevde at flere av respondentene syntes det var utfordrende å beskrive seg selv som leder. Likevel bemerket vi at flere var bevisst og hadde reflektert over egen lederstil etter deltakelsen på programmet.

Ansattevalgt styremedlem i Tech Consulting, Beate Holt Sivertsen uttalte følgende om sin opplevelse av egen lederstil:

“Jeg tror jeg er veldig inkluderende og veldig tilstede. I tillegg ønsker jeg å lede gjennom andre. Det vil si at jeg ikke ønsker å gjøre jobben for folk, men ønsker å legge til rette. Jeg ønsker heller å være en veileder og en coach, enn å være en som styrer”.

Beate viser gjennom denne uttalelsen at hun har en tilstedeværende lederstil. Kort oppsummert tolker vi Beate som en leder med fokus på å inkludere sine medarbeidere i potensielle beslutninger. Videre fremstår det som at Beate bruker medarbeiderne som støttespillere, siden hun helst ønsker å lede gjennom andre. Innholdet i sitatet kan tyde på at Beate heller mer mot den karismatiske lederen, enn den delegerende lederen.

Geir Tufte Moe, avdelingsleder for regnskap og kredittkort i Tech Consulting, beskriver seg selv som en krevende og empatisk leder. Empatisk, i den forstand at han forstår sine medarbeidere og hvilken støtte de behøver. Når det gjelder opplevelse av egen lederstil, forteller Geir følgende:

“Jeg mener selv at jeg greier å sette meg inn i relativt mange problemstillinger, og kan da oppfattes som litt krevende i forhold til om ikke alle er like raske til å se de samme sammenhengene. Jeg er en tilstedeværende leder som skal legge til rette for at de skal kunne gjøre jobbene sine så bra som mulig. Samtidig er jeg krevende siden jeg utfordrer dem, samt setter mål og retning slik at vi har et sted å gå. Og jeg er opptatt av at vi går dit. Jeg er ikke alltid like flink med de som ikke er med på å gå den sammen veien”.

I likhet med Beate, fremstår Geir som en tilstedeværende leder som ønsker å legge til rette for at medarbeiderne presterer. Geir nevner at han evner å sette seg inn i flere problemstillinger samtidig, og kan i den sammenheng oppfattes som krevende. Basert på våre antakelser, oppfattes Geir som krevende i den forstand at han forventer at medarbeiderne skal være like raske til å sette seg inn i de samme problemstillingene. Videre er Geir opptatt av at han, sammen med medarbeiderne, beveger seg i samme organisatoriske retning. Han fortalte i intervjuet at han er dårlig på å håndtere de som går imot hans retning. Vi tolker det som at han fokuserer mer på medarbeidere som støtter ham i beslutninger, og kan dermed lettere forbigå de som ikke er like mye med. Det antas derfor at Geir foretrekker å ha kontroll. Han avslutter med følgende:

“Jeg jobber med kunnskapsarbeidere, det vil si ekstremt flinke folk. Selvom jeg evner å se sammenhenger er jeg fremdeles ikke i nærheten av deres fagkompetanse”.

Til tross for at Geir fremstår som en leder med kontrollbehov, tyder det likevel på at han er svært ydmyk overfor sine medarbeidere. Som det fremgår i sitatet ovenfor, omtaler Geir medarbeiderne som mer kunnskapsrike enn ham selv. Vår tolkning tilsier imidlertid at han har tro på sine kollegaer, siden han gir dem stor grad av autonomi og myndighet.

Konserndirektør i Tech Consulting, Andrine Beck beskriver seg selv som en tydelig og transparent leder. I motsetning til flere av respondentene er Andrine mer kortfattet i sin beskrivelse. Hun forteller følgende:

“Jeg anser meg selv som en tydelig og transparent leder. Jeg er nok ikke så veldig detaljorientert. Mitt mål er at de som jobber i min organisasjon skal føle stor grad av tillit knyttet til arbeidet de utfører”.

I etterkant av intervjuene har vi bemerket oss at Andrine muligens er den lederen som skiller seg mest ut i sin lederstil. Basert på våre tolkninger fokuserer hun på at medarbeiderne skal identifisere seg med arbeidsoppgavene, samt få stor grad av myndighet. Andrines beskrivelse signaliserer at hun er en tydelig og bestemt leder.

Sivilingeniør og leder for virksomhetsstyring og prosjektlevering, Dinya Mashadi, opplever seg selv som en “participative” leder. Det vil si en leder som verdsetter å jobbe med mennesker, og som på best mulig måte prøver å få medarbeiderne til å prestere. Hun har følgende uttalelse om egen lederstil:

“Med tanke på min måte å lede på, mener jeg selv at jeg er en god leder som fokuserer på at mine medarbeidere skal yte og prestere på best mulig måte”.

Dinya er, i likhet med Beate og Geir, opptatt av at medarbeiderne skal prestere på arbeidsplassen. Vårt inntrykk av Dinya er at hun ønsker å tilrettelegge for at hennes medarbeidere yter og leverer gode resultater.

Regionssjef i Tech Consulting, Hans-Petter Lauritzen er på lik linje med Andrine, opptatt av å være en transparent leder. Han har genuin tro på at informasjon bør deles selv om informasjonen nødvendigvis ikke er fullkommen. For å utøve godt lederskap er det to elementer som er svært viktig for Hans-Petter. Ansvar og tillit. Han uttaler følgende:

“Jeg mener jeg er inkluderende og involverer medarbeiderne mine tidlig i prosesser. Jeg er opptatt av å skape rammer og tydelige retninger for hvor de skal, og sammen gå den retningen”.

Basert på våre tolkninger er Hans-Petter, i likhet med Geir, opptatt av at han sammen med medarbeiderne beveger seg i en bestemt retning. Et interessant funn er at de mannlige respondentene uttalte at de er opptatt av å gå mot en bestemt organisatorisk retning. Det kan tyde på at både Geir og Hans-Petter er målorienterte ledere. Hans-Petter er, basert på våre antakelser, opptatt av å formidle informasjon og involvere medarbeiderne tidlig i prosesser. Det kan dermed tolkes til at han er opptatt av å ikke holde tilbake viktig informasjon, og dermed opptre rettferdig.

Kort oppsummert er omtrent alle lederne opptatt av at medarbeiderne i Tech Consulting yter og presterer, og mener de innehar en lederstil som bidrar til nettopp dette. Selv om respondentene arbeider i ulike deler av organisasjonen, og har forskjellige måter å lede på, finner vi flere likhetstrekk i respondentenes beskrivelser. Andrine og Hans-Petter omtaler seg som transparente ledere med fokus på åpenhet, mens både Beate og Hans-Petter signaliserer at de har en inkluderende lederstil. Flere av respondentene påpeker at de anser seg selv som tilstedeværende ledere. Videre oppdaget vi et interessant fellestrekk fra empirien. Alle respondentene inkluderte medarbeidernes synspunkter da de beskrev egen lederstil. Vi fant også noen ulikheter i sitatene til respondentene. Det er spesielt et funn vi bemerket oss. Både Geir og Hans-Petter signaliserer at de er opptatt av å legge føringer, slik at alle går i en felles organisatorisk retning. Dette har verken Beate, Andrine eller Dinya uttalt seg om. Det kan tyde på at de mannlige respondentene er mer opptatt av kontroll, enn de kvinnelige respondentene. Avslutningsvis kan sitatene tolkes til at lederne har tro på egen lederstil.

Det å beskrive seg selv som leder kan være krevende. Vi opplevde at respondentene var godt reflektert over egen lederstil, men at enkelte var usikre når det gjaldt medarbeidernes oppfatning av dem. For noen ledere falt det mer naturlig å utvikle trygge og vennskapelige relasjoner til medarbeiderne, i tillegg til å etablere en kultur preget av tillit og ansvar. For andre var dette mer utfordrende. Da vi ba respondentene dele deres refleksjoner og synspunkter rundt medarbeidernes oppfatning av dem, fikk vi følgende svar:

“Jeg tror at de som er personalledere hos meg, de uttaler iallfall at de har en tilstedeværende og støttende leder. De som derimot har en litt mer stabsfunksjon hos meg, kan nok oppleve meg som en som pirker i ting jeg kanskje burde holdt meg unna, samt at jeg presser litt for mye på og er kravstor”.

-Beate

Våre antakelser tilsier at Beate har et todelt forhold til sine medarbeidere. Innholdet i sitatet ovenfor kan tyde på at hun har en sterkere relasjon til personallederne sine, enn de med stabsfunksjon. Det fremstår som at Beate har lite imot å bli forbundet med “pirkete” eller kravstor. Hun fremstår trygg i rollen sin. Kort oppsummert tyder det på at medarbeiderne har ulikt syn på Beates lederstil, basert på hvilken rolle de har i organisasjonen. Med andre ord tolker vi budskapet hennes som at hun benytter seg av ulike lederstiler i henhold til hvem hun samarbeider med, og kan dermed oppfattes ulikt av de forskjellige medarbeiderne.

“Jeg tror mine medarbeidere har stor grad av tillit til meg. Samtidig tror jeg medarbeiderne mine anser meg som en leder som er krevende, motiverende og hjelpsom”.

-Geir

Geir viser nok en gang gjennom sin uttalelse at han kan oppleves som en krevende leder. Våre tolkninger tilsier at han er reflektert over hvordan medarbeiderne oppfatter ham. Basert på våre antakelser, tyder det på at både Geir og medarbeiderne har lik oppfatning av hans lederstil. Kort oppsummert fremstår Geir som en støttende, motiverende og hjelpsom leder.

“Min største svakhet, altså det jeg fikk dårligst score på i forrige medarbeiderundersøkelse, er dette med tilstedeværelse. Jeg tror de ønsker at jeg er litt mer synlig”.

-Andrine

Andrines beskrivelse skiller seg betraktelig ut fra de de andre respondentenes beskrivelser. For oss tyder sitatet på at medarbeiderne savner Andrines tilstedeværelse på arbeidsplassen. Med andre ord kan det tolkes til at medarbeiderne ønsker et tettere samarbeid med henne. Basert på tidligere medarbeiderundersøkelser og hennes eget utsagn, kan det tolkes som at Andrine har en fraværende lederstil. Om Andrine er endret ved å være synligere eller mer tilstedeværende etter deltakelsen på lederutviklingsprogrammet, gjenstår å se.

I likhet med Beate, tror Dinya at medarbeiderne har ulike oppfatninger av henne. Hun uttaler følgende:

“Jeg tror mine medarbeidere har varierende oppfatning knyttet til min lederstil. Jeg mener selv at mine medarbeidere tør å åpne seg til meg, siden jeg skaper arenaer for det. Noen mener nok jeg er en god leder, andre mener nok at jeg ikke er det”.

Våre antakelser tilsier at Dinya er den lederen som er mest opptatt av å knytte nære relasjoner til medarbeiderne, sammenlignet med de fire resterende lederne. I sitatet over signaliserer Dinya at hun skaper rom for åpenhet. Basert på våre tolkninger, er dette en av årsakene til at medarbeiderne både tør og evner å åpne seg til henne. I intervjuet nevnte Dinya også at de har stått ovenfor flere utfordringer, og at det kan være en mulig forklaring på at noen medarbeidere oppfatter henne som en dårlig leder, mens andre ikke. Dinya ønsket ikke å gå nærmere inn på dette temaet, så av hensyn til henne gikk vi videre i intervjuet.

Hans-Petter var den siste lederen vi intervjuet. Han uttalte følgende da han ble spurt om å beskrive medarbeidernes oppfatning av ham som leder:

“De anser meg nok som en åpen leder, og en som både gir tillit og ansvar. Medarbeiderne mine oppfatter meg nok også som tydelig, og jeg opplever selv at de i stor grad tør å åpne seg til meg”.

I likhet med Dinya, opplever Hans-Petter at medarbeiderne tør å åpne seg til ham. Det tyder på at han har en god relasjon til medarbeiderne, i tillegg til å være mottakelig for tilbakemeldinger. Gjennom Hans-Petters beskrivelse virker han reflektert over hvordan

medarbeiderne oppfatter ham. Avslutningsvis har Hans-Petter, slik vi tolker det, behov for å både gi tillit og ansvar til medarbeidere.

Kort oppsummert har respondentene ulike refleksjoner og synspunkter i henhold til hvordan medarbeiderne anser dem som ledere. Noen av lederne innehar god oversikt over hvordan de oppfattes av medarbeiderne, mens andre fremstår som mer usikre.

4.4 Holdning og innstilling til lederutviklingsprogram

En leders holdning og innstilling er et interessant element ved lederutvikling. Selve holdningen eller innstillingen en leder har til lederutviklingsprogram kan nemlig være grunnleggende og av svært stor betydning for hvorvidt en leder utvikles eller ikke. I intervjuene ønsket vi å undersøke om respondentene hadde endret holdning til lederutvikling, etter å selv ha vært deltakere. Da vi spurte Beate om dette, svarte hun følgende:

“Jeg har ikke endret holdning til lederutviklingsprogrammet, ikke endret holdning til ledelse som sådan, men fått en litt større verktøykasse enn det jeg tidligere hadde”.

Beate har, slik vi tolker det, verken endret holdning eller innstilling til lederutviklingsprogram, men fått utvidet kunnskap. Sitatet tyder på at forventningene hennes var knyttet til å få en større verktøykasse som hun kunne anvende i arbeidshverdagen. Et interessant funn er at Beates innstilling til Share Lederutvikling imidlertid kan knyttes til hennes engasjement rundt det å lære. Beate forklarer det på følgende måte:

“Jeg synes jo det er veldig okay å lære noe nytt. Så det å bli sendt på lederutvikling synes jeg var ekstremt bra”.

Basert på våre antakelser, tok Beates holdninger og forventninger, i forkant av Share Lederutvikling, utgangspunkt i hennes iver etter å lære og tilegne seg ny kunnskap, både privat og i jobbsammenheng. Siden Beate forbinder læring med noe positivt, tolker vi det som at hennes holdning og innstilling til lederutvikling var av positiv karakter.

Lederutvikling handler riktignok om å utvikles, og utvikling skjer via læring. Med tanke på Beates entusiasme rundt læring, antar vi at hun har hatt et godt utgangspunkt for å utvikles gjennom programmets løp.

“Jeg ble egentlig veldig fornøyd. Jeg vet at mange synes det var litt vanskelig å putte det inn i hverdagen, men man vet egentlig ikke helt hva hverdagen bringer uansett, så at dette kom i tillegg var helt greit synes jeg”.

Beate forteller at hun var svært positivt innstilt fra begynnelsen av, til tross for at hun visste at programmet ville ta noe av arbeidstiden hennes. Slik vi tolker Beates sitat mener hun at siden hverdagen ofte er uforutsigbar, hadde hun heller ingenting imot at Share Lederutvikling ble arrangert parallelt med arbeidshverdagen. Beate anså dette som uproblematisk, noe som tyder på at hun trives godt med å “ha flere baller i luften”.

Geir forteller at han i forkant av programmet hadde en mer nøytral holdning og innstilling til lederutviklingsprogram. Det var før lederen hans uttrykte at Share Lederutvikling var noe han var nødt til å delta på, da programmet var av såpass god kvalitet. I intervjuet forklarte han at det var først da forventningene begynte å bygge seg opp. Geir forteller videre at han ikke endret holdning underveis i programmet, men ble mer bevisst rundt egne verdier og holdninger. Han var klar i sin uttalelse da han sa følgende:

“Jeg har ikke endret holdninger nei, derimot synes jeg det er en bra ting å bli sendt på lederutviklingsprogram. Du får en større verktøykasse i den forstand at du blir bevisst på hva du egentlig mener, dine verdier og holdninger, som du kan bruke i ulike settinger”.

Kort oppsummert var Geir i utgangspunktet positiv til lederutvikling. I likhet med Beate, mener Geir at han har fått utvidet kunnskap etter å ha deltatt. For oss fremstår Geir som enda mer entusiastisk til lederutvikling, siden han nå har fått flere ulike verktøy å lene seg på.

En leder med høye forventninger til Share Lederutvikling var Andrine. Hun var positivt innstilt fra begynnelsen av. Andrine begrunner det i at hun hadde to forutsetninger som ingen av de andre lederne hadde:

“For det første hadde jeg lest boken til Danielsen & Hoff da jeg var mellom 14 og 15 år gammel. For det andre var jeg med i testgruppen deres, så jeg fikk teste programmet før det begynte, noe jeg synes var veldig bra”.

Basert på sitatet ovenfor kan det tyde på Andrine allerede fra ungdomsalder av hadde interesse for lederutvikling. Siden Andrine både hadde lest boken til Danielsen & Hoff, i tillegg til å ha vært en del av deres testgruppe i forkant av programmet, er det rimelig å anta at det har påvirket hennes holdning og innstilling til lederutviklingsprogram. Det kan imidlertid tyde på at hennes forventninger til Share Lederutvikling var høye, siden hun i forkant av programmet deltok i testgruppen, og omtalte dette som et bra opplegg. Andrine forklarte avslutningsvis at hun ikke endret holdninger underveis i programmet, men at hun i etterkant skulle ønske at Tech Consulting hadde hatt mer oppfølging til de som deltok. Spesielt til kollegaer som hadde utfordringer knyttet til kommunikasjonsdelen der de ble filmet.

Da vi spurte Dinya om hennes holdninger og innstilling i forkant av Share Lederutvikling, forteller hun, i likhet med Beate og Geir, at hun hadde høye forventninger til å blant annet få en verktøykasse som ville være nyttig i arbeidshverdagen. Videre hadde hun forventninger om å knytte nettverk med ledere fra ulike enheter i Tech Consulting, samt få en felles base slik at lederne har et felles språk, samme fremgangsmåter og generelt sett være samstemte. Selv om holdningene og forventningene hennes i utgangspunktet var av positiv karakter, forteller Dinya at hun likevel ble positivt overrasket da programmet var i gang. Hun smilte da hun forklarte følgende:

“Du har noen som støtter deg hele tiden, og det er viktig. Jeg ble positivt overrasket, selve impacten av det”.

Ut ifra Dinyas utsagn, kan det tyde på at hennes holdninger og innstilling endret seg da hun deltok på Share Lederutvikling. Hun forklarer i sitatet ovenfor at hun ble positivt overrasket, og legger vekt på at hun fikk god støtte fra kurslederne underveis. Det er rimelig å anta hun muligens ikke forventet å få en slik støtte, og at det bidro til en positiv overraskelse. Likevel opplevde Dinya at enkelte av øvelsene i programmet var ubehagelige, men konkluderte med at en lærer aller mest når en er utenfor komfortsonen.

Hans-Petter har tidligere deltatt på lederutviklingsprogram i regi av Danielsen & Hoff, noe som har påvirket hans holdning og innstilling til Share Lederutvikling. I intervjuet forteller han at forventningene var positive, og at han forberedte seg på kommende utfordringer, samt å tre ut av komfortsonen. Hans-Petter ler mildt, mens han forteller følgende:

“Mine forventninger var rett og slett knyttet til at det kom til å være dager der du må brette opp ermene, og være klar. Men det er kult, det er bra”.

Basert på vår tolkning av sitatet ovenfor, tyder det på at Hans-Petter ikke var annet enn fornøyd med å bli sendt på Share Lederutvikling. Siden han har deltatt på et av Danielsen & Hoff's program tidligere, virket det som at han var klar over hva han gikk til. Vår tolkning antyder at Hans-Petters forventninger til lederutviklingsprogrammet var assosiert med utfordringer, og det å bevege seg ut av komfortsonen.

En leders holdning og innstilling til lederutvikling kan være et avgjørende element når det gjelder å oppnå effekt av slike program. Ledere som stiller seg negativt til lederutvikling vil antakeligvis ikke få like stort utbytte som ledere med positiv innstilling. Heldigvis kan vi se at respondentene våre har vært svært positive og entusiastiske til å bli sendt på Share Lederutvikling.

4.5 Kommunikasjon

Effektiv ledelseskommunikasjon er nøkkelen til suksess. Uten kommunikasjon, finnes ikke ledelse. Kommunikasjon handler blant annet om å motivere, involvere, lytte og stille spørsmål. Kursleder for Share Lederutvikling, Merethe Nyborg hevder at kommunikasjon er lederes viktigste verktøy for å få mennesker med seg. Merethe understreker at lederne i Tech Consulting jobbet mye med kommunikasjon under programmet. Et interessant funn vi bemerket oss, er at alle respondentene er bedre til å kommunisere med sine medarbeidere etter deltakelsen på Share Lederutvikling.

Beate mener at kommunikasjonen med medarbeiderne har blitt bedre etter deltakelsen. Hun presiserer at det er viktig å være konkret og målorientert overfor medarbeiderne, og at de jobber mot mål som stemmer overens med de organisatoriske målene. Hun forteller:

“Ja, jeg er blitt bedre til å kommunisere, og det er vel det jeg tror de merker. Jeg har en annen støtte i det jeg lærte på programmet som gjør at de blir enda mer målrettet”.

Beate konkluderer med at hun tror medarbeiderne merker endring i form av at hun nå er mer målorientert enn tidligere, og anvender nye metoder for å fremlegge mål. Kort oppsummert antyder vi at Beate er blitt bedre til å kommunisere med sine medarbeidere, da hun er

tryggere i kommunikasjonen, og anvender nye metodikker. I sitatet kommer det tydelig frem at programmet har hatt effekt for Beate.

Geir mener at den største effekten Share Lederutvikling har gitt ham, er hans bevissthet rundt egen kommunikasjon. I løpet av programmet fikk han direkte tilbakemeldinger knyttet til hans fremtreden som han i dag har tatt med seg videre. I intervjuet understreker Geir at dette er mye av grunnen til at han er blitt enda bedre til å kommunisere. Han forteller:

“Jeg føler at jeg er blitt mye mer bevisst på hvordan jeg kan virke. Og hvis jeg da greier å bruke den bevisstheten til å endre atferd, så velger jeg å tro at jeg har blitt bedre til å kommunisere også”.

Geir viser gjennom denne uttalelsen at han har tatt til seg tilbakemeldingene han fikk på Share Lederutvikling. Slik vi tolker det, er det bevisstheten rundt egen atferd og opptreden som har gjort ham bedre til å kommunisere.

I likhet med Beate og Geir, mener også Andrine at hun er blitt bedre i sin kommunikasjon med medarbeidere. Det er spesielt ett punkt som fremheves.

“Det å være leder betyr at man må ha mange og vanskelige samtaler. Nå gruer jeg meg mindre til de vanskelige samtalene hvor du kanskje skal fortelle noen at de må gjøre noe bedre, at de skal jobbe i en annen avdeling, eller at de må slutte. Dette synes jeg at jeg har blitt bedre på gjennom dette programmet”.

Mange ledere unngår gjerne den “vanskelige samtalen”, da det kan påvirke relasjoner, arbeidsmiljø, tillitsforhold og effektivitet. Andrine har, slik vi tolker det, blitt bedre rustet til å ta den “vanskelige samtalen” etter deltakelsen på programmet. Innholdet i sitatet tyder på at Andrine er tryggere i sin rolle, samt har lettere for å være ærlig i sin kommunikasjon med medarbeiderne. Avslutningsvis viser Andrine gjennom sitt eksempel at det både er nyttig og verdifullt for ledere å trene på den “vanskelige samtalen”.

Dinya hevder kommunikasjonen med både lederne imellom og medarbeiderne er bedre etter deltakelsen på Share Lederutvikling. Fokuset på å gi positive tilbakemeldinger anser hun som

spesielt viktig. I etterkant av programmet har Dinya bemerket seg at lederne i Tech Consulting er blitt bedre på å rose hverandre og medarbeiderne. Hun forteller følgende:

“Jeg tenker på medarbeiderne hele tiden, men ikke bare på dem, også kollegaer oppover og på tvers. Jeg er blitt mer bevisst på hvordan jeg formidler ting. Det er veldig lett å peke på det som ikke fungerer, men at man begynner med det positive har vært bra å trene på”.

Dinya avslutter med å fortelle at hun har et nært forhold til sine medarbeidere, og at hun ofte setter seg ned sammen med dem. Hun føler med andre ord at hun i dag mestrer kommunikasjonsdelen.

Basert på våre antakelser, er Dinya blitt bedre til å kommunisere, da hun i dag er mye mer bevisst på hvordan hun formidler budskap. Dinya påpeker at kommunikasjonen med både ledere og medarbeidere er betraktelig forbedret som resultat av programmet. Vi anser dette som et interessant funn

I likhet med flere av de andre respondentene, mener også Hans-Petter at kommunikasjonen er blitt bedre etter deltakelsen på Share Lederutvikling. Ifølge Hans-Petter har ikke én til én kommunikasjon endret seg særlig, men kommunikasjonen i form av én til mange er betydelig forbedret. Hans-Petter understreker at han er mer bevisst på måten argumenter bygges opp, og hvordan han får frem et poeng. Han forklarer følgende:

“Jeg har en tendens til å prate en del, så det å hele tiden minne meg selv på å bruke få ord på å få frem et budskap har personlig vært veldig nyttig”.

Våre tolkninger antyder at Hans-Petter er blitt bedre til å kommunisere da han er mer bevisst på hvordan han ordlegger seg. Hans-Petter virker å ha god kontroll når det gjelder kommunikasjon i form av én til mange, men mindre kontroll når det gjelder én til én kommunikasjon. Et interessant moment er at Hans-Petter ikke tror det forekommer noe effekt i å kommunisere én til én, men at selve effekten av kommunikasjonen ligger i å kommunisere én til mange.

Et interessant funn er at både Geir og Dinya nevner at “Workplace by Facebook” bidrar til bedre kommunikasjonsflyt i Tech Consulting. Geir fortalte at informasjonsflyten på tvers av

Tech Consulting ikke er direkte nok, da mye av informasjonen og kommunikasjonen foregår via sosiale medier. Likevel mener Geir at “Workplace by Facebook” er et positivt tilskudd. Dinya derimot mener at kommunikasjonen er mer åpen etter deltakelsen på programmet, da de har fått tilgang til “Workplace by Facebook”. I tillegg synes hun det er positivt at “Workplace by Facebook” tilrettelegger for at både ledere og medarbeidere kan dele sine innspill og tilbakemeldinger. Både Geir og Dinya uttrykte at kommunikasjon over sosiale medier til tider kan oppleves som stressende.

Det å kommunisere med medarbeidere er en vesentlig del av lederrollen. Som leder skal en engasjere og motivere medarbeidere til å prestere på sitt beste, og det vil være vanskelig uten kommunikasjon. Programmet ser ut å ha effekt i form av at alle respondentene har blitt mer bevisst og reflektert over viktigheten av kommunikasjon. Mens enkelte av respondentene har blitt bedre på å ta den “vanskelige samtalen”, har andre blitt mer målorienterte. Geir, Dinya og Hans-Petter påpeker at de er blitt mer bevisst på hvordan de fremstår, etter deltakelsen på programmet. Som nevnt tidligere, har Danielsen & Hoff fokusert mye på kommunikasjonsdelen. Våre funn viser med andre ord at Danielsen & Hoff har bidratt til å skape en positiv endring og utvikling.

4.5.0 Tilbakemeldinger

Positive tilbakemeldinger motiverer oss, men det utvikler oss nødvendigvis ikke. Som leder er det viktig å være åpen for både positive og konstruktive tilbakemeldinger. Konstruktive tilbakemeldinger gir ledere mulighet til å endre seg, og oppmuntrer gjerne til utvikling. Basert på respondentenes svar, har vi bemerket oss at Danielsen & Hoff har fokusert mest på trening av positive tilbakemeldinger. Det fremgår i intervjuene at de færreste lederne reagerte på at det kun ble trent på tilbakemeldinger av positiv karakter. Likevel var det to respondenter som savnet mer trening på konstruktive tilbakemeldinger.

Ifølge Andrine er det flere ledere som ville hatt nytte av å få flere konstruktive tilbakemeldinger. Hun presiserer at dette er noe de burde ha trent mer på, med tanke på at ledere ofte får konstruktive tilbakemeldinger i form av medarbeiderundersøkelser. Andrine forteller:

“Jeg synes at slike program bør fokusere mer på konstruktive tilbakemeldinger, selvfølgelig ikke i plenum. Det er flere tilbakemeldinger som er litt touchy, eksempelvis at noen har et stemmeleie som er forstyrrende, eller andre uvaner. Det kan fort bli et hinder og det kan være vanskelig å gi beskjed om”.

Andrine viser gjennom denne uttalelsen at det er behov for ytterligere trening på konstruktive tilbakemeldinger på slike program. I intervjuet understreker hun at dersom et lederutviklingsprogram skal ha effekt, må kurslederne evne å være mer direkte med tilbakemeldinger. Videre signaliserer Andrine at mennesker blir mer mottakelig for tilbakemeldinger dersom tilbakemeldingene kommer fra en ekstern person. Avslutningsvis tyder sitatet på at Andrine ikke er helt bekvem når det gjelder å gi konstruktive tilbakemeldinger.

Hans-Petter presiserer at det er viktig å bygge en kultur med fokus på tilbakemeldinger. Han hevder at alle bør være åpne for konstruktive tilbakemeldinger, og bruke tilbakemeldingene til å forbedre seg. I tillegg understreker han at en til tider bør være takknemlig for kritikk da det er et ønske om å gjøre den andre parten bedre. Gjensidig tillit i form av at en våger å gi konstruktive tilbakemeldinger mener Hans-Petter er essensielt for å oppnå effekt av lederutviklingsprogram.

Vi kan med bakgrunn i dette presisere at det er viktig å trene på å både gi og ta imot positive og konstruktive tilbakemeldinger. Fordelen med at det kun har vært fokus på positive tilbakemeldinger er at enkelte respondenter ble bevisst på hvor viktig det er med både positive og konstruktive tilbakemeldinger. Slik vi anser det, har Danielsen & Hoff klart å skape en effekt ved at de har fått lederne til å reflektere mer rundt tilbakemeldinger. I tillegg viser empirien at respondentene har blitt bedre på kommunikasjon. Dermed kan det virke som at tilbakemeldingene har gitt effekt, selv om de i utgangspunktet var positive.

4.5.1 Evaluering

Flere organisasjoner investerer lite tid i evaluering av effekten av lederutviklingsprogram.

Ulemper som kan forekomme ved å ikke evaluere, er at det blir vanskelig å måle om det har

hatt noe vedvarende virkning. Basert på informasjonen vi har tilgjengelig, ser vi at lederne som deltok på Share Lederutvikling har evaluert programmet, men at selve organisasjonen Tech Consulting ikke har evaluert i etterkant. Hovedgrunnen til at Tech Consulting takket ja til et samarbeid med oss var basert på et ønske om å finne ut om lederutviklingsprogram fungerer i praksis.

Share Lederutvikling ble designet, basert på informasjon samlet fra ledere som deltok på Top Management Forum. Det ble gjennomført en pilot av programmet og justeringer ble gjort basert på tilbakemeldinger fra tidligere deltakere. Med unntak av Andrine som deltok i testgruppen, var det ingen av de andre respondentene som fikk delta i utviklingsprosessen. De fikk derimot være med på å evaluere programmet. Respondentene evaluerte to ganger i løpet av prosessen, en gang etter første modul, og andre gang etter siste modul. Kursleder Merethe hevder at det er helt kritisk at en evaluerer både underveis og etter programmet. På den måten kan lederne fortløpende komme med innspill og tilbakemeldinger.

Flere av respondentene påpekte at det var positivt å kunne evaluere underveis og etter programmet, til tross for at programmet var utformet i forkant. Enkelte av lederne savnet derimot oppfølging etter programmet. Det er lett å gå tilbake til gamle vaner og rutiner etter et slikt program. En oppfriskning i etterkant ville ifølge respondentene våre ha vært betydningsfullt. Dette finner vi interessant, nettopp fordi dette er et stort dilemma i lederutvikling. Effekten av lederutvikling kan være vanskelig å måle fordi kursledere og organisasjoner ikke bruker tid på evaluering og oppfølging.

I vårt tilfelle vet vi lite om evalueringene som ble gjort av respondentene i etterkant av programmet har hatt noen påvirkning på effekten. Det vi derimot kan si noe om er at ledernes evalueringer og tilbakemeldinger underveis i programmet hadde en effekt og påvirkning. I intervjuet med Merethe fra Danielsen & Hoff understreker hun at de bygget moduler basert på tilbakemeldingene og evalueringene som kom inn.

4.6 Effekten av Share Lederutvikling

De fleste som deltar på lederutviklingsprogram er opptatte av hvilken effekt programmet gir,

og om det i det hele tatt gir effekt. Det gjelder både individet selv, men også for selve organisasjonen. Effekten er det mest sentrale elementet ved lederutvikling, da hensikten med slike program riktignok er å skape vedvarende effekt. Da vi spurte lederne i Tech Consulting om de hadde tatt med seg noe fra Share Lederutvikling som de kunne anvende i egen arbeidshverdag, fant vi noe variasjon, men også flere fellestrekk.

Beate nevner at hun blant annet tar frem dokumenter fra samlingene når hun forbereder seg til medarbeidersamtaler:

“Når det blant annet gjelder å ta den vanskelige samtalen trenger en å forbedre seg litt, og man kan forbedre seg på mange måter. Akkurat nå føler jeg at jeg har en dokumentasjon som jeg kan støtte meg litt på. Så jeg har tatt med meg en del ting rundt metodikk for vanskelige samtaler. Jeg har nå en liten oppskrift og verktøykasse å gå på”.

Ut ifra Beates sitat, tolker vi det som at hun både har endret lederstil og lederatferd i den forstand at hun har en utvidet verktøykasse, og dermed kan slå opp i dokumenter fra tidligere samlinger. Dette bruker hun som støtte dersom noe er uklart. Særlig når det er snakk om “den vanskelige samtalen”. Det er rimelig å anta at hun nå er mer sikker og tryggere i sin rolle, enn hun var før Share Lederutvikling.

Geir hevder at Share Lederutvikling har vært bra for Tech Consulting som helhet. Lederne har fått mulighet til å treffe ledere fra andre funksjoner, som de uten deltakelsen ellers ikke ville ha møtt. Geir beskriver at han i dag er mer bevisst på hvordan han kommuniserer, samt hvordan han fremstår ovenfor kollegaer. Dette har hatt en spesiell effekt på ham. Han forklarer følgende:

“De to første dagene filmet vi ekstremt mye. Jeg er jo en relativt stor mann, og da jeg så på filmene i etterkant innså jeg at når jeg blir engasjert kan jeg ofte bli veldig alvorlig. Når jeg står, fremstår jeg som en stor mann som kan snakke ganske hardt. Jeg fikk rett og slett en liten aha-opplevelse, og skjønnte etterhvert at jeg kan virke ganske skremmende på folk”.

Geir viser gjennom denne uttalelsen at øvelser med videoopptak har vært av stor betydning for hans utvikling. Slik vi tolker det, beskriver Geir at kollegaer oppfatter ham helt annerledes enn han selv har trodd tidligere. Videre forteller han at flere av medarbeidere antakelig har hatt vanskeligheter med å være ærlige med ham grunnet hans “brautende” skikkelse. I dag

har Geir økt grad av selvinnsikt da han er mer bevisst på hvordan han fremstår. Samlet sett synes han programmet har vært svært lærerikt.

Andrine mener ett av de viktigste elementene hun har tatt med seg fra Share Lederutvikling er aktiv lytting. Hun beskriver følgende:

“I arbeidshverdagen har jeg spesielt tatt til meg dette med å lytte mer, og stille flere spørsmål selv om jeg kanskje vet hva svaret vil bli”.

Det å lytte til sine medarbeidere er blitt en bevisst og aktiv handling. Basert på våre antakelser tar Andrine seg mer tid til å lytte til sine medarbeidere og stiller flere oppfølgingsspørsmål, enn hun har gjort tidligere. Vår tolkning tilsier at hun stiller spørsmål selv om hun egentlig vet hva enkelte medarbeidere vil svare for å fremstå mer engasjert og entusiastisk rundt det de forteller. Videre nevner hun at hun nå evner å fatte seg mer i korthet enn tidligere. Et interessant funn er at Andrine omtaler seg som mer selvkritisk i dag, enn det hun var før programmet. Hun er mer bevisst rundt egne svakheter, og forsøker kontinuerlig å forbedre disse. Kort oppsummert er dette de viktigste elementene Andrine har tatt med seg, og anvender i egen arbeidshverdag.

Dinya har, som mange av de andre respondentene, tatt med seg mye fra Share Lederutvikling som hun benytter i egen arbeidshverdag. Hun hevder at hun har blitt mer tydelig, både når det gjelder budskapsformidling og fokus på hva som er viktigst. Programmet har hjulpet Dinya til å systematisk tenke mer på publikum og hva hun skal formidle. Hun forklarer det med følgende eksempel:

“Det å alltid tenke på at du har 90 sekunder på å si det du ønsker å formidle. Etter 90 sekunder blir gjerne informasjonen overfladisk. Dette er noe jeg tenker på hver dag. Jeg har også blitt mye tydeligere og snakker nå saktere, som igjen fører til at jeg ikke mister publikum under en presentasjon. Jeg har også blitt mer bevisst rundt mitt eget kroppsspråk. Hvordan jeg står, hvordan jeg sitter, og hvordan jeg snakker”.

Vår tolkning av Dinyas sitat, er at hun i dag er opptatt av å kun formidle viktig og relevant informasjon. Det tyder på at hun til daglig benytter ett av verktøyene knyttet til budskapsformidling, som hun lærte på Share Lederutvikling. Dinya er av utenlandsk opprinnelse, og forteller at hun har tendenser til å snakke altfor fort, og har hatt vanskeligheter med å snakke tydelig. Ut ifra vår tolkning, har Dinya i etterkant av programmet blitt mer bevisst rundt det å snakke saktere og tydeligere, slik at medarbeiderne hennes lettere forstår budskapet hennes. Kroppsspråk kan også knyttes til hvordan en formidler et budskap. Dette er også noe Dinya bevisst tenker over. Videre beskriver hun at møtekulturen er blitt bedre, da hun blant annet har kortere møter, er tydeligere med å beskrive formål og agenda på møtet, samt har presentasjoner uten for mange sider, dette for å ikke miste publikum.

Hans-Petter fortalte om to dimensjoner som han har tatt med seg fra lederutviklingsprogrammet. Han beskriver den ene dimensjonen som det konkrete i et kundemøte, eller i en presentasjon. Som mange andre ledere holder han ofte foredrag og møter nye mennesker. Bevisstheten knyttet til hvordan en fysisk fremstår og hvordan en tenker er noen av verktøyene Hans-Petter har tatt med seg i arbeidshverdagen. Han forteller, i likhet med Dinya, at de på Share Lederutvikling lærte å bli bevisst på kroppsspråk, bruke få ord, hvordan han står og bruker hender, samt hvordan han raskt får frem budskapet. Etter å ha trent på dette flere ganger, sitter det ifølge Hans-Petter godt i ryggmargen. Videre beskriver han den andre dimensjonen som handler om bevisstheten rundt hvordan en strukturelt sett skal forsøke å oppnå mål. Dette er noe han også har tatt med seg. Det å sette mindre delmål og konkrete mål i hverdagen hjelper ifølge Hans-Petter å holde en rød tråd tilknyttet måloppnåelse. Han avslutter på følgende måte:

“Jeg har nok ikke endret atferd. Jeg er den jeg er liksom, men jeg er blitt bevisst på hvordan jeg fremstår, og hvordan jeg kommuniserer. Så det kan jo kobles til atferd, da jeg har blitt mer bevisst”.

Vi oppfatter at Hans-Petter mener det er bevisstheten rundt hvordan han fremstår og kommuniserer som utgjør selve effekten av lederutviklingen. Han forklarer i intervjuet at det å være bevisst rundt egen fremtredelse og kommunikasjon vil på sikt endre atferden.

Våre funn tilsier at det finnes flere variasjoner i ledernes svar. Det omtrent alle lederne har til felles, er at de i dag har en større verktøykasse som bidrar til at de er tryggere og mer bevisst rundt egen fremtredelse, kroppsspråk og kommunikasjon. Et svært interessant fellestrekk i ledernes svar er at samholdet lederne imellom har blitt sterkere etter deltakelsen. Lederne har ulike måter å beskrive det på:

“Programmet gir en effekt i dette at en ikke har så innmari god informasjonsflyt helt på tvers, men når du har vært på kurs med noen så kjenner du de ganske godt etterhvert. Med litt sånn type leker og sånt så legger en liksom guarden ganske langt ned. Nå kan vi relatere til omtrent de samme metodene, og det går kanskje an å ha jobbrotasjon på en annen måte for man vet at folk har vært gjennom den samme opplæringen”.

-Beate

Beate forklarer at informasjonsflyten på tvers av avdelingene i Tech Consulting var noe begrenset før deltakelsen på Share Lederutvikling. Basert på hennes uttalelse tolker vi det som at lederutviklingsprogrammet har ført lederne nærmere hverandre, da ledere på tvers av organisasjonen har vært gjennom det samme programmet, og gjennomført de samme øvelsene. Det tyder på at ulike øvelser i programmet nærmest har tvunget lederne til å bli bedre kjent ved at de har måttet tre ut av komfortsonen, og sammen møte utfordringer. Beate nevner også at jobbrotasjon i Tech Consulting lettere kan gjennomføres, da ledere på tvers av avdelingene har vært gjennom det samme opplegget.

“Det er litt som når en er på telttur om vinteren og fyrer opp med primus. Det blir godt og varmt der og da, men med en gang man blåser den ut er det kaldt. Men Tech Consulting er et kjempestort selskap, så jeg har jo møtt mange mennesker jeg ellers ikke ville ha møtt før, som igjen har en kjempe-verdi i et så stort selskap”.

-Geir

I likhet med Beate, påpeker Geir at sammensetningen av ledere på tvers av enhetene har bidratt til å stifte nye bekjentskap. Geir refererte til en artig metafor da han beskrev relasjonene lederne imellom, etter endt program. Basert på vår tolkning av metaforen, kan lederne i dag dele minner, samt ha felles referanser, men det forsvinner gradvis etter programmet. Likevel mener Geir at det kollegiale har blitt sterkere i den forstand at lederne har en bedre relasjon enn de hadde før Share Lederutvikling.

“Flere av de som jeg var på kurs med og gjorde øvelser med kjente jeg ikke like godt fra før. Når vi møtes i dag merker jeg at vi har noe felles. Og en ting som er litt gøy å se er at hvis vi er flere i et møte der noen har gått samme kurs, og andre ikke, så kan vi som har vært på kurs ha en bedre connection. Det er ganske tydelig å se”.

-Andrine

Slik vi tolker Andrines sitat opplever hun i dag at hun har noen felles referanser med flere ledere som hun i utgangspunktet ikke kjente tidligere. Dette merker hun spesielt i møter, hvor hun lettere kommer overens med de som deltok på Share Lederutvikling, fremfor utenforstående.

“Jeg opplever at vi har sterkere relasjoner ja. Det er noen områder vi er mye mer åpne på nå. Vi støtter hverandre, og jeg har knyttet flere nye bånd. Tech Consulting er et stort selskap, så det å møte noen nye folk, og knytte nye relasjoner er veldig viktig”.

-Dinya

Basert på våre antakelser, opplever Dinya at lederne imellom er mer åpne og støttende overfor hverandre etter Share Lederutvikling. Hun opplever, i likhet med Beate, Geir og Andrine, at hun har knyttet nye relasjoner i Tech Consulting som et resultat av programmet. Dinya understreker at relasjonsbygging er viktig, særlig i store selskap. Dinya begrunner ikke viktigheten av relasjonsbyggingen, men vår tolkning tilsier at det er lettere å få til et godt samarbeid i en stor organisasjon dersom en har flere bekjentskaper på tvers av enhetene i organisasjonen.

“Det er kanskje den viktigste effekten av et lederutviklingsprogram. At man samler folk fra flere deler av organisasjonen som man ellers ikke jobber sammen med. Vi settes sammen og jobber såpass intenst, og en får på den måten knyttet nettverk og relasjoner på en helt annen måte enn en gjør i hverdagen. Så den effekten er mulig noe av det viktigste faktisk”.

-Hans-Petter

Hans-Petter deler samme oppfatning som de andre lederne om at han har knyttet nye og sterkere relasjoner som et resultat av at ledere på tvers av Tech Consulting har deltatt på samme program. Han understreker at dette er en av de viktigste virkningene som fremkom av Share Lederutvikling, samt at felles øvelser i grupper har bidratt til nye nettverk og sterkere relasjoner.

Sitatene ovenfor peker mot at alle lederne har knyttet nye nettverk og styrket relasjonene seg imellom. Flere uttaler at de grunnet deltakelsen på samme program, har noe til felles i dag. Lederne har gjennom deltakelsen utviklet et felles språk rundt det å utøve ledelse. Både Andrine og Hans-Petter hevder at samarbeidet på tvers av de ulike avdelingene har blitt lettere etter Share Lederutvikling. Andrine ser også en tydelig forskjell på de lederne som har deltatt på Danielsens & Hoffes lederutviklingsprogram. Hun mener til og med at alt en lærer på slike program er relevant for alle, uavhengig om du er leder eller ikke. Ledernes felles konklusjon er at de alle har knyttet nye relasjoner, men også styrket relasjonene til ledere de allerede kjente fra før. Slik vi tolker innholdet i sitatene ovenfor, er dette fem ledere med økt selvinnsikt, høye ambisjoner og tro på egen lederstil. Alle lederne virker å være opptatt av sine medarbeidere, og ønsker å være gode støttespillere.

Hensikten med de fleste lederutviklingsprogram er å få til vedvarende endringer. Det er ingen hemmelighet at noen mennesker er mer åpne og mottakelige for endringer enn andre. Dessverre er det slik at vi mennesker ofte tror vi har endret oss, uten at vi har det. Våre funn viser at de fleste respondentene ikke opplevde at medarbeiderne merket noen endring hos dem etter deltakelsen på Share Lederutvikling. De fem lederne forteller følgende:

“Nei vet du hva det tror jeg ikke. Kanskje jeg har gjort noen endringer, men jeg tror ikke de merker det sånn veldig stort. Jeg tror jeg er sikrere i min jobb. Så om mine medarbeidere har merket noen endring, jeg sa nei i sted, men det kan godt tenkes at jeg kan moderere det litt og si at ved at jeg er blitt tryggere og mer strukturert så merker de nok det, men det har ikke vært noen andre tilbakemeldinger etter endt program”.

-Beate

Basert på vår tolkning av Beates sitat, har ikke medarbeiderne merket store endringer i hennes utøvelse av ledelse. Effekten ligger i at hun opplever seg mer sikker, tryggere og mer strukturert i arbeidet hun utfører, og på den måten kan medarbeiderne antakelig bemerke dette som en endring. Hun avslutter med at hun imidlertid ikke har fått noen tilbakemeldinger rundt hennes lederstil etter programmet, og at dette kun er spekulasjoner.

“Godt spørsmål. Jeg vet ikke. Det blir liksom bare spekulasjoner, så kanskje vi har endret oss, men at de ikke oppfatter det. Jeg tror nok at dersom du hadde linet de opp og spurt om de merket noen forskjell på Geir som leder nå versus før programmet, er jeg nok usikker på om de hadde svart ja. Men jeg har følt det selv, det har jeg”.

-Geir

I likhet med Beate, uttaler Geir at han selv har merket endring i etterkant av programmet, men er usikker på om medarbeiderne har gjort det samme. Han virket svært nølende, og tror at dersom vi hadde spurt medarbeiderne hans om de har merket noen endringer hos ham etter deltakelsen, ville nødvendigvis ikke svaret vært av positiv karakter.

“Nei det tror jeg egentlig ikke. For etter dette programmet så har jeg jo vært lite synlig, jeg har jo vært så mye på møter”.

-Andrine

I motsetning til Beate og Geir, virker Andrine rimelig sikker på at ingen av medarbeiderne har merket endring i hennes lederutøvelse. Hun begrunner det i at hun har deltatt på mange møter i etterkant av programmet, noe som har medført til at hun har vært lite synlig i sin

avdeling, og for medarbeiderne. Basert på Andrines beskrivelse kan vi delvis konkludere med at hun verken er blitt synligere eller mer tilgjengelig etter deltakelsen.

“Vet ikke. Vanskelig å si, men jeg har vært åpen med dem når jeg har vært på programmet. Så jeg har jobbet med å snakke saktere og tydeligere”.

-Dinya

Dinya forteller at hun kontinuerlig har vært åpen med medarbeiderne sine om hva hun har lært på Share Lederutvikling. På bakgrunn av dette tror hun medarbeiderne har merket en endring i form av at hun i dag snakker saktere og er tydeligere i sine budskap.

“Både ja og nei. Ting skjer litt gradvis da, det vil jeg jo si. Det er jo ikke sånn at jeg kommer tilbake fra programmet som en annen person. Så det er nok mer en gradvis greie”.

-Hans-Petter

Vi tolker Hans-Petters sitat som at medarbeiderne gradvis har merket en endring. Han forklarer i intervjuet at dersom en deltar på flere program, vil det på sikt bidra til større grad av utvikling, noe medarbeidere etterhvert vil bemerke.

Kort oppsummert har medarbeiderne ikke merket store endringer hos sine ledere etter deltakelsen. Likevel er det verdt å nevne at dette er sett fra ledernes ståsted, og det er godt tenkelig at medarbeiderne har en helt annen oppfatning.

Når det er snakk om effekt, er det naturlig å skille mellom effekt på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå. Basert på respondentenes refleksjoner og synspunkter kan det tyde på at Share Lederutvikling har hatt mest fokus på personlig utvikling. Personlig utvikling handler hovedsakelig om bevisstgjørelse rundt en selv. Innholdet i sitatene ovenfor tyder på at respondentene har oppnådd størst effekt på individnivå, da de er blitt mer bevisst og reflektert over egen lederstil, samt økt selvinnsett. I tillegg ser vi tydelige endringer i atferden til flere av respondentene. Enkelte er blitt synligere for medarbeiderne, og tydeligere i sin kommunikasjon, andre er mer bevisst på hvordan de ordlegger seg og hvordan de fremstår.

Avslutningsvis har lederne oppnådd effekt på individnivå, i form av at de er blitt tryggere i sin rolle.

Videre antyder resultatene fra denne studien at lederne også har oppnådd effekt på gruppenivå. De fleste lederne understreker at samarbeidet på tvers av de ulike enhetene er blitt bedre, som et resultat av programmet. Det er rimelig å anta at øvelser der deltakerne har arbeidet i grupper på tvers av Tech Consulting, har bidratt til at lederne nå samarbeider bedre. I tillegg forteller flere av respondentene at de har knyttet nye nettverk og styrket relasjonene til hverandre, noe som har gjort dem tryggere på hverandre.

Hvilke effekter som er oppnådd på organisasjonsnivå er derimot vanskelig å måle. Med tanke på at Share Lederutvikling inneholdt en rekke ulike øvelser, er det vanskelig å vurdere hvilke tiltak som har gitt effekt for organisasjonen. Selv om empirien tyder på at lederutvikling har hatt effekt i form av at respondentene har endret sin kommunikasjon, lederatferd, samt forbedret samarbeidsevnene på tvers av av enhetene i organisasjonen, er det vanskelig å vurdere hvilke tiltak som har gitt effekt, eller påvirket organisasjonens resultater. Det er heller ingen av respondentene som har nevnt noen endringer eller forbedringer som gjelder Tech Consulting som helhet. Det er derfor god grunn til å anta at Share Lederutvikling ikke har bidratt til organisatorisk effekt. Likevel nevnte Beate at jobbrotasjoner muligens kan foregå lettere i dag, da alle lederne har vært gjennom det samme lederutviklingsprogrammet. Dersom dette utøves og fungerer i praksis, kan det antas at Share Lederutvikling har bidratt til en effekt på organisasjonsnivå. Dette er forøvrig kun spekulasjoner.

4.7 Generelt om lederutvikling

Fenomenet lederutvikling er mye omdiskutert da vi har utallige formeninger om det. Vi var derfor interesserte i å finne ut av hva respondentene tenkte når de hørte begrepet lederutvikling. Dette var svarene vi fikk:

“Jeg tenker at det er både nyttig og nødvendig. Jeg tenker også at vi skal være veldig glade for å være privilegert til å få det. I andre bedrifter må noen ta det på egenhånd, her har vi et opplegg for det, og det er jeg veldig takknemlig for”.

-Beate

Beate mener at lederutvikling er helt nødvendig. Vi tolker Beates sitat som at lederutvikling er noe enhver bør være takknemlig for å få muligheten til å delta på. I noen organisasjoner er riktignok enkelte ledere nødt til å ta initiativet til slike tiltak selv. Ifølge Beate bør det derfor anses som en unik mulighet, fremfor en begrensning.

“Jeg har, i likhet med mange andre, et blandet forhold til lederutvikling med at det ofte kan bli ganske abstrakt og lite nyttig. Men jeg har også vært borti programmer som har vært kjempenyttige og som jeg har følt at jeg har lært mye av og utvikla meg, og ikke minst blitt mye mer bevisst på ulike sider ved meg selv”.

-Geir

Geir har et todelt perspektiv på lederutvikling. På den ene siden forbinder han lederutvikling med noe abstrakt og lite nyttig. På den andre siden forbinder han det med noe lærerikt og at det gir rom for utvikling. Avslutningsvis nevner han at han har økt selvinnsikt, som følge av programmet.

“Lederutvikling generelt sett har for meg positiv klang. Altså jeg forbinder lederutvikling med å få ulike metodikker for at arbeidshverdagen skal gå lettere”.

-Andrine

Andrine assosierer lederutvikling med ulike verktøy og metoder for å forenkle en leders arbeidshverdag. Samlet sett forbinder Andrine lederutvikling med noe positivt.

“Det jeg tenker er å gi lederne verktøy slik at de blant annet lærer å lede på best mulig måte, motivere, inspirere og ikke minst levere resultater i fellesskap”.

-Dinya

I likhet med Andrine, assosierer Dinya lederutvikling med nyttige verktøy en leder kan anvende i hverdagen. Dinya vektlegger verktøy som skal bidra til å motivere og inspirere medarbeidere til å levere resultater i fellesskap, noe som kan være fordelaktig for Tech Consulting som helhet.

“Det første jeg tenker er liksom det tradisjonelle klasseromsopplegget. Og det er jo egentlig det mange ofte forbinder med det. Men for meg er lederutvikling det en egentlig gjør i jobben til daglig, samt faglig påfyll eller at man gjør en refleksjon over egen hverdag. Så for meg er lederutvikling det å reflektere og bevisst og strukturert jobbe med hvordan en er som leder.

Og det er viktig.”

-Hans-Petter

Hans-Petter forbinder lederutvikling med hva en leder daglig gjør i løpet av arbeidshverdagen. Videre forklarer han at faglig påfyll og egenrefleksjon også er en stor del av lederutvikling. Vi tolker det som at Hans-Petter mener at lederutvikling hovedsakelig omhandler å bevisst jobbe med hvordan en er som leder, og kontinuerlig forsøke å bli bedre.

Kort oppsummert finner vi flere variasjoner i ledernes assosiasjoner til lederutvikling. Beate vektlegger i sin beskrivelse at en bør være takknemlig for å jobbe i en organisasjon med mulighet for å delta på slike program. I Geirs beskrivelse fokuserer han mest på egenutvikling, samt det å bli bevisst over ulike sider ved en selv. Refleksjon og det å kontinuerlig bevisst jobbe med seg selv som leder, er noe Hans-Petter anser som det aller viktigste med lederutvikling. Fellesnevneren i sitatene ovenfor er derimot å få tilgang til nye verktøy og metoder for å få arbeidshverdagen til å gå lettere, og generelt sett bli en bedre leder som leverer resultater sammen med sine medarbeidere.

Når det kommer til Share Lederutvikling synes Beate at det var svært interessant at flere nivåer av ledere ble involvert, og mener Danielsen & Hoff har vært svært profesjonelle i sitt arbeid med programmet. Hun forteller:

“De har vært tydelige, de har dratt folk ut av komfortsonen, og jeg synes de har vært flinke til å tilpasse seg Tech Consulting sine mål”.

Vi tolker det som at Danielsen & Hoff har vært dyktige til å få ledere til å tre ut av komfortsonen, samt tilpasse seg Tech Consulting sin forretningsmodell. Beate legger til at slike program er kostbare, og at det satt langt inne for Tech Consulting å få alle gjennom, men at det har vært nyttig og lærerikt. Likevel påpeker hun at slike program lett kan glemmes, og at oppfølging og oppfriskning er helt nødvendig. Beates konklusjon er at det

uten tvil er verdt å investere i lederutviklingsprogram, men at det må investeres nok. Hun forteller følgende:

“Det er vesentlig at kvaliteten er sånn at absolutt alle må strekke seg. Det må være noen krav til deltakelsen som er sånn at en ikke bare sklir gjennom og tenker på noe annet”.

Vår tolkning av beskrivelsen er at et viktig element ved lederutviklingsprogram, er at programmet bør utvikles med hensikt om at alle lederne ønsker å utvikles. Ifølge empirien bør det stilles felles krav og forventninger til lederne, som bidrar til at alle som deltar er like engasjerte, og dermed får utbytte av slike program. På den måten blir det verdt å investere. Beate avslutter med at det er svært viktig å dra ledere på toppnivå ut av arbeidslokalet, slik at de er samstemte med ledere på lavere nivåer.

Å bli sendt på Share Lederutvikling synes Geir var positivt. Han mener at alle organisasjoner med respekt for seg selv og sine ledere bør ta initiativet til lederutvikling. Videre forklarer han at det er mange ledere som ikke har de nødvendige forutsetningene for å være en god leder. Derfor er lederutviklingsprogram viktig, da lederne får felles verktøy og prinsipper for hvordan de skal håndtere medarbeiderne. Geir uttaler at ledere i store organisasjoner bør delta på lederutvikling som gir felles vokabular og begrepsforståelse. Han konkluderer med at det er verdt å investere i lederutviklingsprogram, men at organisasjonen må være bevisst på hva som ønskes oppnådd.

I likhet med Beate og Geir, hevder Andrine at det er verdt å investere i lederutviklingsprogram. Hun synes Danielsen & Hoff var dyktige på å tilpasse programmet forretningsdriften til Tech Consulting, noe hun mener er viktig. Videre presiserer hun at dersom øverste leder synes det er nødvendig å delta på lederutviklingsprogram, bør programmet være obligatorisk for ledere. I tillegg forteller hun at det kan være vanskelig å delta på slike program da en ofte har mange e-poster liggende i innboksen. Andrine understreker at samlet sett var de fleste positive til å bli sendt på Share Lederutvikling. Det begrunner hun i at de som plukkes ut blir sett av arbeidsgiveren sin. Andrine konkluderer med at hun håper Tech Consulting utvikler et tilsvarende program, slik at ledere fortsatt får muligheten til å utvikles.

I likhet med de andre lederne, opplevde Dinya det som positivt å bli sendt på Share Lederutvikling. Hun smilte mens hun beskrev følgende:

“Jeg er en person som Tech Consulting satser på”.

Dinya opplever at hun blir sett av lederen sin, og at Tech Consulting som organisasjon ønsker å satse på henne. Videre nevner hun, i likhet med flere av lederne, at det kan være stressende å delta på slike program da det er mye å komme tilbake til på arbeidsplassen. Dinya mener likevel det er verdt å investere i slike program, siden ledere blir mer samstemte og støttende overfor hverandre. Hun konkluderer med følgende:

“Det å bygge og utvikle ledere er viktig, samt ta hensyn til markedssituasjonen og de utfordringene vi har som teknologiselskap. Programmet må tilpasses organisasjonen og eventuelle utfordringer”.

Slik vi tolker Dinyas sitat, mener hun det er viktig at utviklere av lederutvikling tar hensyn til organisasjonens utfordringer. Grunnen til dette er antakeligvis for å styrke lederne når de står overfor potensielle endringer eller utfordringer, slik at de på best mulig vis kan utøve godt lederskap under slike omstendigheter. Dinya forteller at hun kunne ønske flere i Tech Consulting fikk muligheten til å delta på Share Lederutvikling, og mener det er positivt for enhver å delta på slike program.

Hans-Petter påstår at det bør investeres i lederutvikling dersom programmet tilpasses organisasjonen og deltakernes nivå. Han forteller videre at det er vanskelig å sette kroneverdi på utvikling. Selv har han deltatt på flere lederutviklingsprogram, og har mangfoldige opplevelser og erfaringer med fenomenet. I all hovedsak mener han det er fornuftig å investere i utvikling av ledere og medarbeidere, da han har genuin tro på lederutvikling. Hans-Petter legger avslutningsvis til at han skulle ønske Share Lederutvikling hadde fokusert mer på tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger er noe han ser stor virkning av, og mener det er positive og konstruktive tilbakemeldinger mennesker utvikles av. Han avslutter med følgende:

“Jeg har tro på at den viktigste delen av utviklingen skjer hvis lederne seg imellom kan utvikle hverandre”.

Hans-Petter mener det er spesielt viktig at ledere seg imellom kan utvikle hverandre. Han peker på tilbakemeldinger som en sentral faktor. Vår tolkning av Hans-Petters beskrivelse er at dersom ledere er mottakelige for konstruktive tilbakemeldinger, vil det være lettere å skape en kultur der tilbakemeldinger brukes som verktøy for at lederne kan utvikle hverandre.

4.8 Oppsummering

I dette kapittelet har vi presentert respondentene, og tilhørende funn knyttet til deres ulike erfaringer, opplevelser og refleksjoner tilknyttet lederutvikling. De fem hovedkategoriene vi i dette kapittelet har presentert er alle viktige for å både kunne måle og fortelle noe om virkningen av lederutviklingsprogram. Likevel har vi bevisst lagt mest vekt på kategorien som omfatter selve effekten av Share Lederutvikling, da dette er mest i tråd med vår problemstilling.

Flere av respondentene uttrykte at de er blitt mer bevisst og reflektert rundt egen lederstil, kroppsspråk, og måten de fremstår på, som følge av deltakelsen. Videre påpeker enkelte av lederne at de har fått et felles språk og en felles forståelse for hvordan ledelse kan og bør utøves som et resultat av programmet. Derimot er det noen respondenter som signaliserer usikkerhet knyttet til å beskrive hvordan medarbeiderne oppfatter dem. En leders holdning og innstilling kan være avgjørende for hvorvidt en leder er villig og kapabel til å utvikles, som følge av et lederutviklingsprogram. Alle respondentene var i utgangspunktet positive og entusiastiske til å bli sendt på Share Lederutvikling, selv i en hektisk arbeidshverdag. Flere ledere påpekte at de ikke hadde endret holdning eller innstilling til lederutviklingsprogram etter deltakelsen, men at de hadde blitt mer bevisst over egne verdier, synspunkter og holdninger.

Danielsen & Hoff fokuserte mye på kommunikasjon og tilbakemeldinger. Enkelte ledere presiserte at kommunikasjonen er bedre som resultat av deltakelsen. Noen har blitt mer bevisst på hvordan de fremstår, mens andre har blitt bedre rustet til å ta den "vanskelige samtalen", i tillegg til å gi positive tilbakemeldinger gjennom programmet. Samlet sett konkluderer alle lederne med at de har blitt bedre i sin kommunikasjon med medarbeiderne, og mer bevisst på viktigheten av kommunikasjon etter deltakelsen.

Vi finner flere variasjoner i svarene til respondentene når det kommer til effekten av Share Lederutvikling, men også noen fellestrekk. De fem lederne mente at den største og viktigste

effekten av programmet er at relasjonen og samholdet lederne imellom er styrket. Flere opplevde også at de har fått en annen støtte fra andre ledere i dag, og at samarbeidet på tvers av de ulike enhetene er blitt bedre. Samlet sett peker våre funn mot at respondentene har fått en større verktøykasse, knyttet nye relasjoner, blitt tryggere og tydeligere, samt bedre på å lytte aktivt. Dette betrakter lederne som positive effekter. Avslutningsvis deler respondentene samme oppfatning om at det er verdt å investere i lederutviklingsprogram, og mener flere burde få muligheten til å delta på slike program, uavhengig om du er leder eller medarbeider.

5.0 Diskusjon og drøfting

I dette kapitlet vil vi besvare vår problemstilling: *På hvilken måte har lederne i Tech Consulting opplevd endringer i lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter som følge av deltakelsen på Share Lederutvikling?* For å kunne besvare problemstillingen vil data fra respondentene våre diskuteres, sammenlignes og settes opp mot forskningslitteraturen og tidligere studier på feltet. Det vil imidlertid føre oss nærmere svaret på problemstillingen. Før vi setter i gang diskusjonen vil vi presentere våre fire følgende hovedfunn:

1. *Ledernes holdning, innstilling og forventinger til lederutvikling spiller en viktig rolle for hvorvidt lederne utvikles.*
2. *Ledernes selvopplevde atferd og ferdigheter er endret etter deltakelsen på Share Lederutvikling.*
3. *Ledernes kommunikasjonsferdigheter er forbedret som følge av deltakelsen.*
4. *Lederne har forbedret ferdighetene innen relasjonsbygging, som har ført til et bedre samarbeid lederne imellom.*

Med tanke på at lederutvikling riktignok er et sammensatt begrep, vil våre funn kun være gjeldende for Share Lederutvikling, og kan dermed ikke generaliseres til annen lederutvikling, eller andre lederutviklingsprogram. Dersom funnene våre viser seg å være av positiv karakter, gir det indikasjoner på at Danielsen & Hoff har inkludert aktiviteter eller anvendt pedagogiske metoder som har bidratt til endring i ledernes lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter.

5.1 Hovedfunn 1: Ledernes holdning, innstilling og forventninger til lederutvikling spiller en viktig rolle for hvorvidt lederne utvikles

Et sentralt spørsmål i henhold til problemstillingen, er hvorvidt en leders grunnleggende holdning og innstilling til lederutvikling påvirker deres utbytte av lederutviklingsprogrammet. Som det fremgår i teorikapitlet, viser tidligere forskning at det er sterk sammenheng mellom deltakernes holdning, innstilling og forventninger, og utbyttet av

lederutviklingsprogrammet (Westli, Berg og Eid 2012, 76). Basert på våre empiriske funn, var ingen av respondentene negativt innstilt, eller hadde negative holdninger til lederutvikling som fenomen. Alle var fornøyde med å bli sendt på Share Lederutvikling, til tross for at det kom til å ta en god del av arbeidstiden. I tillegg påpekte lederne at de hadde merket endring i sin lederatferd og lederferdigheter i form av forbedret kommunikasjon, bevissthet knyttet til kroppsspråk og generell fremtredelse, for å nevne noe. Hans-Petter var den eneste som viste til usikkerhet da vi spurte ham om han hadde endret lederatferd underveis i programmet. Vi fikk følgende svar:

“Jeg har nok ikke endret atferd. Jeg er den jeg er liksom, men jeg er blitt bevisst på hvordan jeg fremstår, og hvordan jeg kommuniserer. Så det kan jo kobles til atferd, siden jeg har blitt mer bevisst”.

Våre empiriske funn peker mot at Hans-Petter merket endring i form av at han er mer bevisst over måten han fremstår på, samt hvordan han kommuniserer. Tatt dette i betraktning, vil vi tørre å påstå at hans bevissthet knyttet til fremtredelse og kommunikasjon bidrar til en endring i atferd. Hadde ikke Hans-Petter vært bevisst over dette, ville han med stor sannsynlighet opptrådt annerledes. Dermed ønsker vi å understreke at Hans-Petter, i likhet med de resterende lederne, har endret lederatferd da han er mer bevisst og reflektert.

Hvorvidt ledernes innstilling og holdning til lederutvikling, samt deres endringer som følge av programmet har en sammenheng, er verdt å utforske. La oss undersøke hva forskningen gjengitt i teorikapittelet fremlegger, når det er snakk om forholdet mellom effekten av lederutvikling, og en leders holdning og innstilling i forkant, under, og etter lederutviklingsprogrammet. Positivitet og entusiasme knyttet til læring og utvikling kan imidlertid være avgjørende faktorer for hvorvidt en leder utvikles og tilegner seg nye egenskaper og ferdigheter.

Som Avolio, Avey og Quisenberry (2016, 641) påpeker i sin artikkel, bør enhver leder være tilstrekkelig motivert, inneha et genuint ønske om å utvikles, samt ha høye lederambisjoner for å oppnå størst mulig effekt. Basert på vårt utvalg og våre empiriske funn, har alle respondentene uttrykt at de i utgangspunktet var positive til å delta på Share Lederutvikling.

Det er ikke slik at alle ledere innehar en positive holdninger, innstilling, eller forventninger knyttet til lederutvikling. Vi kan av den grunn si oss “heldige” med vårt utvalg, i den forstand at alle våre respondenter bærer preg av positivitet og entusiasme knyttet til det å bli sendt på lederutviklingsprogram. På den annen side bør det nevnes at dersom vi selv fikk mulighet til å velge ut respondenter, ville utfallet med stor sannsynlighet sett annerledes ut. I utgangspunktet ønsket vi i tillegg respondenter som stilte seg mer kritiske til lederutvikling, for eksempel ledere som ikke har tro på at lederutvikling fungerer, dårlige erfaringer eller negative opplevelser med lederutviklingsprogram. Dette med bakgrunn i at vi på denne måten hadde fått et bredere grunnlag for diskusjon.

Innhenting av respondenter ble utført av vår kontaktperson i Tech Consulting. Det kan tyde på at vedkommende taktisk valgte ut våre respondenter, da resultatet kun viser positivitet og engasjement rundt lederutvikling. Det er rimelig å anta at kontaktpersonen vår ikke ønsket å inkludere respondenter som kunne svekke omdømmet til Share Lederutvikling, eller “henge ut” Tech Consulting grunnet opplevelse av å bli sendt på et ineffektivt program. På den annen side var vår kontaktperson opptatt av å finne ut om lederutviklingen faktisk har hatt effekt. På bakgrunn av dette, kan det hende at utvalget av respondenter ikke var et taktisk valg, men at våre respondenter riktignok var ledere som ønsket å stille til intervju.

Et sentralt spørsmål er imidlertid hva som skal til for å nå de mer negative eller middelmådige lederne, som verken interesserer seg for utvikling, eller ønsker å utvikles. En mulig forklaring kan være at fristende karrieremuligheter brukes som “agn” for å få de mer skeptiske lederne med på lederutviklingsprogram. Som gjengitt i teorikapittelet, hevder Arnulf, Glasø, Andreassen og Martinsen (2016) at de aller fleste ledere som tilbys lederutvikling, har vanskeligheter med å avslå. Det begrunnes i at slike program ofte signaliserer karrieremuligheter, noe som dermed gjør det vanskelig å avslå. Med andre ord oppfattes deltakelsen som karrierefremmende, og eventuelt det motsatte dersom en velger å takke nei. Tatt dette i betraktning er det flere ledere som gjerne forbinder lederutviklingstiltak med en form for “tvang”.

Det er spesielt to elementer som er viktige når det kommer til å nå de mer skeptiske lederne. Først og fremst er det viktig å formidle hensikten med lederutviklingsprogrammet, i den forstand å gi klarhet og formål, i tillegg til å skape en opplevelse av at organisasjonen ønsker

å investere i den enkelte lederen (Holt, Hall og Gilley 2018, 217). Det kan imidlertid bidra til å styrke en leders vilje til utvikling. I våre intervjuer var det flere ledere som omtalte seg som heldige og privilegerte som fikk muligheten til å delta på lederutvikling. Et slikt perspektiv på lederutvikling er av stor verdi, spesielt med tanke på ønske og viljen til å utvikles.

Ikke alle organisasjoner gir ledere muligheten til lederutvikling. I flere organisasjoner er ledere selv nødt til å ta initiativet til slike program. Avolio, Avey og Quisenberry (2016, 643) antyder at ledernes innsikt i hvor mye penger og ressurser som investeres i lederutvikling er en stor motivasjonskilde for deltakelse. De mer middelmådige lederne bør med andre ord betrakte lederutviklingstiltak som en slags personinvestering. Den aktuelle organisasjonen satser riktignok på lederutvikling av den grunn at de ser potensiale i lederne sine, og genuint interesserer seg i dem. Videre kan andres erfaringer eller opplevelser med lederutvikling tenkes å virke motiverende for ledere som ikke er spesielt interesserte i feltet. Respondent Geir uttrykte imidlertid at han ble mer positiv til å bli sendt på lederutviklingsprogram etter at lederen hans oppfordret ham til å delta, siden programmet var av god kvalitet.

Som gjengitt i teorikapittelet, refererer Jordahl og Midtun (2002) til en studie gjennomført av Sogurno i 1997. Resultatet viser at ledere får økt kunnskap og ferdigheter, samt endrer holdninger til lederutvikling etter å selv ha deltatt på lederutviklingsprogram. Etter deltakelsen var holdningene til lederne i Sogurnos studie av mer positiv karakter, og rettet seg mot en bedre forståelse for arbeidssituasjonen, i tillegg til økt mestringsfølelse tilknyttet lederrollen. Våre funn peker mot fem ledere med sterk tro og begeistring vedrørende fenomenet lederutvikling. Noen var naturlig nok mer entusiastiske enn andre. Eksempelvis Beate som viste til sin entusiasme tilknyttet læring, og Andrines interesse for lederutvikling fra ungdomsalder av. Som nevnt i teorikapittelet, handler lederutvikling om å utvikle kunnskap, ferdigheter og holdninger hos personer for å gjøre dem bedre i stand til å fungere i lederrollen, og til å utøve ledelse (Johansen og Sætersdal 2017, 228). Verken Beate eller Andrine uttalte at de hadde endret holdninger underveis eller i etterkant av programmet. Derimot tyder våre funn på at både Geir og Dinya endret holdninger underveis, og etter Share Lederutvikling. Dinya forklarte at hun ble positivt overrasket, noe som tyder på at holdningene endret seg til mer positive. Geir fortalte at han i etterkant opplevde seg tryggere, da han fikk tilgang til ulike verktøy som hjalp ham å definere sine verdier og holdninger. Det

tyder derfor på at Geir ble mer bevisst rundt sine holdninger i etterkant av Share Lederutvikling.

Å innføre et lederutviklingsprogram med høy grad av motivasjon og store forventninger vil være et godt utgangspunkt for personlig vekst og utvikling (Westli, Berg og Eid 2012, 76). Det er dog verdt å nevne at for store forventninger kan resultere i motsatt effekt. Svært motiverte ledere med høye ambisjoner om å utvikles, vil sannsynligvis bli skuffet dersom de ikke opplever umiddelbar effekt. Det ligger gjerne i menneskets natur å være utålmodige når vi har for store forventninger til noe, og ikke ser umiddelbare resultater. Dette er også gjeldende for lederutvikling. Det er derfor viktig å ikke sette seg for store mål, men heller anvende delmål underveis i programmets løp. Altfor høye ambisjoner kan dermed motvirke effekten uten klare, definerte delmål. Dette kan bidra til at lederne ikke gir opp underveis, men fullfører hele løpet. Kunsten er imidlertid å ikke være overivrig og “ikke gå for hardt ut”.

5.1.0 Oppsummering

Vi har i punkt 5.1 diskutert hvorvidt en leders grunnleggende holdninger, innstillinger og forventninger til lederutvikling påvirker deres utbytte av lederutviklingsprogrammet. Diskusjonen baseres på våre empiriske funn sett i sammenheng med forskningslitteraturen, og tidligere studier på feltet. Kort oppsummert, kan vi slå fast at ledernes effekt i form av endringer i lederatferd og lederferdigheter, i stor grad avhenger av deres holdning, innstilling og forventninger i forkant, under og etter lederutviklingsprogrammet. Respondentene var i utgangspunktet positive og entusiastiske til lederutvikling. I tillegg viser våre funn at alle opplevde personlig utvikling i form av forbedret lederatferd, lederferdigheter og kommunikasjonsferdigheter. Flere av lederne omtalte seg som heldige og privilegerte som fikk muligheten til å være en del av Share Lederutvikling. Ifølge tidligere forskning er det et viktig element når det kommer til en leders vilje til utvikling. Dessverre er det ikke slik at alle ledere deler den samme innstillingen. Det finnes flere faktorer som spiller inn for å nå de skeptiske, middelmådige lederne som verken interesserer seg for lederutvikling, eller ønsker å utvikles.

Basert på forskningslitteraturen, har vi sett at formidling av formål og hensikt med programmet kan være av stor betydning for lederens vilje og motivasjon til deltakelse. På denne måten skapes en opplevelse av at organisasjonen ønsker å investere i den enkelte lederen. Vi har også sett at innsikt i mengden penger og ressurser som investeres i slike program kan være en motivasjonskilde for deltakelse. Videre viser tidligere forskning at andres erfaringer og opplevelser med lederutvikling også kan virke motiverende.

Avslutningsvis støttes våre funn opp av tidligere forskning utført av Westli, Berg og Eid (2012, 76), Avolio, Avey og Quinsberry (2016, 641), samt Johansen og Sætersdal (2017, 228) om at forutsetningen for å oppnå størst mulig personlig vekst og utvikling er at lederne er villige til, og innehar et sterkt ønske om å utvikles, trinn for trinn.

5.2 Hovedfunn 2: Ledernes selvopplevde atferd og ferdigheter er forbedret etter deltakelsen på Share Lederutvikling

Ifølge Jordahl og Midtun (2002) dreier god ledelse seg i liten grad om teori, men i større grad om handling. Hvordan respondentene opptrer til daglig, samt hvordan de anvender nye lederferdigheter, som følge av Share Lederutvikling, er verdt å utforske. Empirien forteller oss at respondentene arbeider i ulike enheter i Tech Consulting, i tillegg til å ha ulike erfaringer. Derfor leder de naturligvis på forskjellige måter. Før vi nærmere diskuterer ledernes utvikling i lederatferd og lederferdigheter, er det interessant å dykke dypere inn i våre funn knyttet til ledernes selvopplevde atferd og ferdigheter. Dette spiller forøvrig en vesentlig rolle for å på best mulig måte besvare problemstillingen.

Først og fremst kan vi fastslå at lederne er opptatt av medarbeidere sine, da alle inkluderte medarbeiderne i deres beskrivelse av selvopplevd lederstil. I tillegg deler respondentene et felles engasjement rundt medarbeidernes prestasjoner. Alle lederne uttalte riktignok at fokuset rettes mot å tilrettelegge for at medarbeidere yter og presterer maksimalt. Våre empiriske funn viser store variasjoner i ledernes selvopplevde lederatferd og lederferdigheter. Andrine omtaler seg som en tydelig og transparent leder med fokus på åpenhet, Beate og Dinya uttaler at de har en inkluderende lederstil som anser medarbeidere som støttespillere, mens Geir og Hans-Petter signaliserer at de retter fokuset mot å legge føringer, slik at alle

beveger seg i en felles organisatorisk retning. Basert på våre empiriske funn, synes det å både være likheter og variasjoner i ledernes atferd og ferdigheter. Det alle har til felles er at de har tro på egen lederstil.

Det finnes dog ingen fasit på hvordan en bør utøve ledelse. Våre funn viser at respondentenes ulikheter i lederatferd og lederferdigheter samsvarer med forskningslitteraturen. Jordahl og Midtun (2002) legger imidlertid vekt på at medarbeidere alltid vil ha mangfoldige perspektiver og synspunkter på hvilken lederatferd og hvilke lederferdigheter som er ønskelige. Noen medarbeidere ønsker en tydelig og delegerende leder som viser retning, tar ansvar og utøver større grad av makt og innflytelse, mens andre foretrekker ledere som i større grad inkluderer og fremmer medarbeideres synspunkter og prestasjoner. Holt Hall og Gilley (2018, 225) understreker at ens evne til å forstå disse perspektivene, utgjør et essensielt element i prosessen med å utforme effektive lederutviklingsprogram som møter organisasjonens behov, så vel som den enkelte deltaker.

Som gjengitt i teorikapittelet, har det gjennom historien vært skilt mellom konstruktiv og destruktiv ledelse. Konstruktiv ledelse anses som en aktiv form for ledelse, mens destruktiv ledelse betraktes som en mer passiv form for ledelse. I nyere tid har forskning vist at begrepene ikke kan betraktes som to adskilte lederstiler, men at de heller gjenspeiler hverandre. Det vil si at ledere gjerne oppfører seg annerledes overfor ulike medarbeidere, og i ulike situasjoner (Skogstad og Notelaers 2013, 225). Når det kommer til Share Lederutvikling er det naturlig å anta at lederne som deltok hadde ulike perspektiver på hva som betraktes som god ledelse. Lederne i Tech Consulting har alle ulik ledererfaring, og deres perspektiver på ledelse kan være farget av erfaringene de besitter.

I lederutviklingssammenheng vil hvem som har “definisjonsmakten” på hva som anses som god ledelse være et interessant spørsmål. Siden empirien og forskningslitteraturen ikke gir entydige svar på dette, tar vi derfor utgangspunkt i egne antakelser. Kursledere har gjerne bred kunnskap og lang erfaring med ledelse. Det kan ses i sammenheng med at kursledere har investert mye tid i å trene flere ulike ledere, noen har lederutdanning i bakhånd, eller selv har erfaring som leder. På denne måten er det rimelig å anta at kursholdere har et bredere

perspektiv og bedre forståelse for hva god ledelse innebærer. Kursledere har også observert mange ulike mennesketyper, deres behov, utfordringer, mestring og utvikling. Basert på deres mangfoldige erfaringer og posisjon i lederutviklingssammenheng, vil de sannsynligvis ha større grad av definisjonsmakt på hva som kjennetegner god ledelse, kontra deltakere på slike program. Det er ikke uvanlig dersom lederne i Tech Consulting opplever at de besitter definisjonsmakt på ledelse i egen organisasjon. Under deltakelsen på Share Lederutvikling har lederne vært nødt til å forholde seg til kurslederne og deres perspektiver på hva som skal til for å være en god leder.

La oss bevege oss videre, og undersøke hva våre empiriske funn forteller oss om respondentenes endringer i lederatferd og lederferdigheter, etter programmet. For at lederutvikling skal skape resultater i form av utvikling, antyder tidligere forskning at den enkelte leders individuelle behov må avdekkes, samt nåværende og ønsket ferdighetsnivå, erfaringer, personlighet og endring i atferd (Holt, Hall og Gilley 2018, 216).

Ett av våre empiriske funn viser at respondentene har oppnådd størst effekt på individnivå, da de er blitt mer bevisst og reflektert over egen lederstil, samt økt selvinnsikt. Respondent Geir er et eksempel på en leder som i langt større grad har økt selvinnsikten, og hatt nytte av øvelsene med videoopptak. Han uttalte at han er mer bevisst på måten han fremtrer og kommuniserer, da han under øvelsene med videoopptak innså at han til tider kunne virke svært alvorlig og skremmende på medarbeiderne sine. Empirien antyder at han har endret lederatferd i den forstand at hans selvinnsikt og bevisstgjørelse har gjort ham i bedre stand til å kommunisere, og at han ikke fremstår like "brautende" som tidligere. Selvledelse er som kjent et sentralt tema i lederutvikling. Karlsen og Berg (2018, 71) beskriver at selvinnsikt handler om det å bli bevisstgjort over egne styrker og svakheter. Dette omfatter en vesentlig del av selvledelse, da det gjerne gir store muligheter for læring og personlig utvikling. Videre beskriver forfatterne at en leders evne til selvrefleksjon over hvor ens styrker kan brukes, og hva en kan gjøre for å minimere svakhetene, er en forutsetning for endringer i lederatferd og lederferdigheter. Med andre ord synes vårt funn å være i tråd med forskningslitteraturen.

I teorikapittelet er det gjengitt forskning på en rekke elementer som er viktige for å kategoriseres som en god leder. Evnen til å lytte, gi motiverende tilbakemeldinger, samt ivareta meninger og forslag fra medarbeiderne er helt essensielt for å vinne tillit hos sine medarbeidere (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018, 42). Sett opp mot våre funn, er det flere av respondentene som uttrykte at de i etterkant av programmet er bedre rustet til å ta “den vanskelige samtalen”, lytte aktivt og stille flere spørsmål.

Resultatene viser at Andrine er en av våre fem respondenter som har oppnådd størst utvikling på akkurat dette området. Hun beskrev at hennes endring i lederferdigheter dreier seg om at hun til daglig evner å lytte mer aktivt og stille flere spørsmål, til tross for at hun har en anelse om hva medarbeiderne vil svare. Dette med bakgrunn i at hun ønsker å vise åpenhet, interesse og entusiasme overfor medarbeiderne sine. Sett i sammenheng med forskningslitteraturen, handler god lederkommunikasjon nettopp om evnen til å lytte aktivt, stille spørsmål, samt være åpen og transparent (Farbrot 2018, 22). Spurkeland (2009, 55) beskriver videre at aktiv lytting er en metode for å søke etter mening, samt å bedre forstå andre, og at formålet med å stille åpne spørsmål er å gi medarbeidere en invitasjon til å fortelle, forklare og utdype. Brønn og Arnulf (2019, 140) understreker at individuell hensyntagen er en kommunikasjonsform som støtter faglig utvikling og autonomi i arbeidsoppgaver, noe som motiverer arbeidstakere over hele verden. Vårt funn viser seg å være i samsvar med forskningslitteraturen.

5.2.0 Oppsummering

I punkt 5.2 har vi diskutert forbedringer i ledernes selvopplevde atferd og ferdigheter, som følge av deltakelsen på Share Lederutvikling. Diskusjonen har tatt utgangspunkt i våre funn sammenlignet med forskningslitteraturen gjengitt i teorikapittelet. Våre funn indikerer at Danielsen & Hoff har inkludert øvelser, metoder og verktøy som har vært nyttige, og bidratt til personlig vekst og utvikling hos respondentene. Vi ser tydelige endringer i ledernes lederatferd og lederferdigheter, som samsvarer med forskningslitteraturen. Basert på funnene, kan vi fastslå at lederne har oppnådd aller størst effekt på individnivå, da de har blitt mer bevisst og reflektert over egen lederutøvelse.

Kort oppsummert synes enkelte å være synligere for medarbeiderne, da de i dag evner å lytte aktivt, stille flere spørsmål, samt ta “den vanskelige samtalen”. Noen ledere mener de har økt grad av selvinnsett enn tidligere, da de er mer reflektert rundt egen kommunikasjon, mens andre uttrykte at de er mer bevisst på hvordan de både fremstår og ordlegger seg. Det riktignok alle har til felles er at de er mer bevisst over egen lederutøvelse, siden de opplever seg tryggere i lederrollen som følge av flere nye verktøy de nå kan lene seg på. Samlet sett har alle våre fem respondenter utviklet seg på forskjellige måter, da de bruker nye tilegnede ferdigheter forskjellig. Det finnes mange ulike perspektiver på god ledelse, så hva som er den mest hensiktsmessige måten å utøve ledelse på, er opp til hver enkelt å bedømme.

5.3 Hovedfunn 3: Ledernes kommunikasjonsferdigheter er forbedret som følge av deltakelsen

Lederutviklingsprogram tar sikte på å utvikle en leders ferdigheter og prestasjoner innen ett eller flere områder, som for eksempel kommunikasjon (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018, 40). Et sentralt spørsmål i henhold til problemstillingen, er hvorvidt lederne i Tech Consulting har forbedret kommunikasjonsferdighetene etter deltakelsen på Share Lederutvikling. Kommunikasjon har vist seg å være et sentralt tema i de aller fleste lederutviklingsprogram, også på Share Lederutvikling. Det kan ses i sammenheng med at ledelse og kommunikasjon er nært tilknyttet hverandre. Uten kommunikasjon, ingen ledelse (Farbrot 2018, 20).

Kommunikasjon er med andre ord en avgjørende faktor for hvordan samarbeidet mellom leder og medarbeider fungerer. En stor del av forskningslitteraturen, herunder Farbrot (2018, 20), Brønn og Arnulf (2019, 56), peker på kommunikasjon som lederens viktigste verktøy for å få med seg medarbeidere. Våre empiriske funn viser at lederne i Tech Consulting har hatt behov for kommunikasjonstrening. Kursleder Merethe uttrykte følgende:

“Jeg så et stort behov for å utvikle lederne, slik at de klarte å ta ut potensiale hos medarbeiderne sine. Vi startet primært med kommunikasjon, som er ledernes viktigste virkemiddel for å få med seg mennesker”.

Som vi ser ut ifra sitatet ovenfor, bekrefter Merethe teorien om at kommunikasjon er et viktig lederverktøy. Basert på utsagnet, er det interessant å nærmere undersøke om programmet har

bidratt til utvikling av respondentenes ferdigheter og prestasjoner innenfor kommunikasjonsområdet, og om Share Lederutvikling har hatt vedvarende effekt.

På bakgrunn av empirien kan vi slå fast at lederne i Tech Consulting har forbedret kommunikasjonsferdighetene etter deltakelsen på Share Lederutvikling. Respondentene uttrykker at de tilsynelatende er mer bevisst på egen kommunikasjon og budskapsformidling, samt fått en bredere forståelse av hvordan de fremstår overfor medarbeiderne. Videre hevder de at deltakelsen har gjort dem bedre rustet til å gi positive tilbakemeldinger, samt styrket deres evne til å lytte aktivt og stille flere spørsmål. I tillegg er de tydeligere og tryggere i sin kommunikasjon, og mer bevisst på argumentasjonsoppbygging. Våre funn viser at respondentenes utviklede kommunikasjonsferdigheter samsvarer med flere av Spurkelands (2009, 56) ferdigheter for vellykket kommunikasjon. Dette er med på å forsterke inntrykket om at kommunikasjonstreningen har vært vellykket, og at programmet har hatt virkning. Resultatene fra denne studien indikerer at Tech Consulting har hatt nytte av å sende sine ledere på Share Lederutvikling.

Våre empiriske funn peker mot at respondentene opplever en positiv endring når det kommer til kommunikasjonen mellom leder og medarbeider. Basert på at vår datainnsamling er noe begrenset grunnet utbruddet av Covid-19, mangler vi grunnlag for å vurdere om medarbeiderne opplever det samme. Det å få medarbeidernes synspunkter på ledernes kommunikasjonsferdigheter ville vært av stor betydning i denne studien, for å undersøke om de har opplevd samme effekt som lederne. Med andre ord hadde vi hatt mer empiri å støtte oss på i våre konklusjoner. På den annen side har vi empiriske undersøkelser å støtte oss på. Empiriske undersøkelser har vist at denne typen lederutvikling, altså lederutvikling som fokuserer på kommunikasjon, kan ha positiv effekt på medarbeidernes oppfatning av sin leder (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018, 42).

I perioden 2013 til 2015 ble det gjennomført en lignende studie i DNB. Resultatene fra undersøkelsen viser en positiv sammenheng mellom kommunikasjonstrening og leders kommunikasjonsytelse. I tillegg viser resultatene en positiv økning i medarbeiderengasjement i de tilfellene hvor ledernes kommunikasjonsytelse enten har vært stabilt høy eller økt som følge av treningen (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018, 45). Funnene i både denne og i vår studie peker mot at organisasjoner som investerer tid og ressurser i lederutviklingsprogram og i kommunikasjonstrening, har større sannsynlighet for å øke kommunikasjonsferdighetene til

ledere og engasjementet blant sine medarbeidere, enn organisasjoner som ikke gjør det (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018, 46).

Kommunikasjon forekommer i flere former. I teorikapittelet ble det forklart at teknologiens fremskritt har bidratt til flere ulike kommunikasjonsplattformer, som for eksempel e-post og intranett (Brønn og Arnulf 2019, 59). Det synes imidlertid å være samsvar mellom teori og empiri, om at det både er fordeler og ulemper knyttet til anvendelse av slike kommunikasjonsplattformer. Våre empiriske funn viser at “Workplace by Facebook” har vært et positivt tilskudd i Tech Consulting. Ifølge respondentene Geir og Dinya har denne kommunikasjonsplattformen bidratt til bedre kommunikasjonsflyt i Tech Consulting, samt gjort det lettere for ledere og medarbeidere å dele innspill og tilbakemeldinger. Respondentenes erfaringer samsvarer med Brønn og Arnulfs (2019, 59) teori om at slike plattformer effektiviserer kommunikasjonen.

På den annen side vil en ulempe med slike plattformer være at det blir “støy” i kommunikasjonen. Både Geir og Dinya påpekte at kommunikasjon over sosiale medier til tider var en stressfaktor. Det kan ses i sammenheng med at det er mye informasjon som skal bearbeides på samme tid. En annen ulempe ved kommunikasjon over slike plattformer kan være at viktige budskap mistolkes. Som gjengitt i teorikapittelet misforstås over 50 prosent av all kommunikasjon helt eller delvis (Spurkeland 2009, 55). Er kommunikasjonen direkte, er det naturligvis enklere å stille oppfølgingsspørsmål dersom et budskap skulle oppfattes uklart. Ordlyder og tonefall er også momenter ved direkte kommunikasjon som bidrar til at vi lettere forstår innholdet i budskapet, og minimerer sannsynligheten for misforståelser. Ved aktiv bruk av kommunikasjonsplattformer mister vi med andre ord tonefallet og ordlydene, og risikoen for misforståelser øker. På sikt kan slike tilfeller forhindre effektiviteten i Tech Consulting, da budskap ikke tolkes riktig umiddelbart.

Ut ifra forskningslitteraturen og våre empiriske funn, tyder det på at en med fordel bør benytte kommunikasjonsplattformer som eksempelvis “Workplace By Facebook”, dersom budskapet ikke er fullt så viktig, eller av formell karakter. På denne måten kan kommunikasjonsflyten fremtre mer effektivt. Likevel vil ikke slike plattformer forbedre effektiviteten dersom det oppstår “støy” i kommunikasjonen. Informasjonen som skal deles bør derfor vurderes med omhu før en anvender slike plattformer.

Avolio, Avey og Quisenberry (2016, 641) påpeker at tilbakemeldinger er en viktig del av kommunikasjonen mellom ledere. Å være mottakelig for tilbakemeldinger er et kritisk element når det kommer til ens utviklingspotensiale. Respondent Hans-Petter uttrykte at den viktigste delen av utviklingen skjer når lederne seg imellom kan utvikle hverandre. I den sammenheng spiller tilbakemeldinger naturligvis en vesentlig rolle, da de kan brukes for å fremme utvikling. Andrine signaliserte at Share Lederutvikling burde rettet fokuset ytterligere mot trening på konstruktive tilbakemeldinger. Det er interessant å undersøke hvordan forskningslitteraturen betrakter dette området.

Ifølge Karlsen og Berg (2018, 70) er det riktignok mange ledere som mangler selvinnsikt og selverkjennelse. Disse menneskene er gjerne lite mottakelige for konstruktive tilbakemeldinger, og kan være vanskelige å endre. Det begrunnes i en såkalt “fastlåst” tenkemåte, som kjennetegnes ved at en lett kommer i forsvarsposisjon, ignorerer konstruktive tilbakemeldinger, unngår utfordringer, samt opplever andres suksess som trusler. Disse menneskene kan ofte hindre effektiviteten i kommunikasjonen, da de ikke tar imot tilbakemeldinger av mer negativ karakter. Sett vårt empiriske funn i sammenheng med forskningslitteraturen ser vi tydelige likheter. Et resultat ved å ha en “fastlåst” tenkemåte og ikke være åpen for konstruktive tilbakemeldinger kan dermed føre til at den enkelte lederen ikke oppnår like stor grad av utvikling. Konstruktive tilbakemeldinger bør anses som læringskilder, ikke som barrierer. Empirien og forskningslitteraturen forteller oss at konstruktive tilbakemeldinger bør tas imot i den hensikt at en ønsker hverandre vel ved å styrke og utvikle hverandre.

Avslutningsvis peker våre funn mot at lederutviklingsprogram kan brukes som et virkemiddel for å forbedre lederes kommunikasjonsferdigheter og kommunikasjonen mellom leder og medarbeider. Respondentene er samstemte om at kommunikasjonen mellom leder og medarbeider er blitt bedre som et resultat av programmet. Våre empiriske funn tyder på at lederne har erfart markant bedring i praksis etter kommunikasjonstreningen. Igjen tyder det på at programmet har hatt positiv effekt. Vår påstand om at lederutviklingsprogram kan brukes som et virkemiddel, samsvarer med beskrivelsen til Day (2000). Han hevder forøvrig at lederutviklingsprogram med kommunikasjon i fokus, er et hjelpemiddel organisasjoner bør benytte seg av for å styrke bevisstheten og kunnskapen om effektive kommunikasjonsteknikker (Bjugstad, Berntzen og Wong 2018, 40). Med andre ord synes det

å være enighet mellom teori og empiri knyttet til at kommunikasjon kan modifiseres og forbedres gjennom læring og lederutviklingsprogram.

5.3.0 Oppsummering

Vi har i punkt 5.3 presentert et av våre hovedfunn, sammenlignet og diskutert det opp mot teori, tidligere studier og forskningslitteratur. Kort oppsummert kan vi slå fast at lederne i Tech Consulting har forbedret sine ferdigheter innen kommunikasjon, som følge av deltakelsen på Share Lederutvikling. Det begrunnes i at respondentene har utviklet evner og ferdigheter som har gjort dem i bedre stand til å blant annet lytte aktivt, stille flere spørsmål og gi tilbakemeldinger. I tillegg viser våre funn at respondentene er blitt mer bevisst på egen kommunikasjon, budskapsformidling, samt hvordan de fremstår overfor medarbeiderne. Forskningslitteraturen har støttet opp våre funn når det kommer til at kommunikasjon kan modifiseres og forbedres gjennom læring og lederutviklingsprogram. Til tross for at vi mangler empiri fra medarbeiderne, peker de empiriske funnene og forskningslitteraturen mot at lederutviklingsprogram kan brukes som et virkemiddel for å forbedre kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Avslutningsvis har tidligere empiriske undersøkelser og resultater fra denne studien vist at organisasjoner som investerer tid og ressurser i lederutvikling, samt i kommunikasjonstrening, har større mulighet for å øke kommunikasjonsferdighetene til ledere, enn organisasjoner som ikke gjør det.

5.4 Hovedfunn 4: Lederne har forbedret ferdighetene innen relasjonsbygging, som har ført til et bedre samarbeid lederne imellom

I løpet av de siste årene har norske organisasjoner investert store summer på lederutvikling. I 2008 estimerte HR-Norge at 1 milliard norske kroner årlig anvendes på seminarer, coaching, personlighetstester og lederutviklingsprogram. Til tross for den økte investeringen, er det flere teorier og empiriske studier som stiller spørsmål om lederutvikling faktisk fungerer. I tillegg gir forskningen ingen entydige svar på om utviklingen av lederne har effekt på selve organisasjonen, eller om lederutviklingen gir økonomisk nytte (Dahler og Fjellvær 2018, 277). I den sammenheng er det interessant å nærmere undersøke om deltakelsen på Share Lederutvikling har hatt effekt i etterkant, samt hvordan erfaringene fra programmet har påvirket det daglige arbeidet til lederne i Tech Consulting. Det følgende avsnittet tar for seg

effekten av programmet i form av ledernes utviklede ferdigheter. Dette er imidlertid interessant å undersøke for å besvare oppgavens problemstilling.

Som forklart i teorikapittelet kan lederutviklingsprogram ha positive, negative, eller ingen effekter (Arnulf, Glasø, Andreassen og Martinsen 2016). Resultatet fra denne studien viser at lederne i Tech Consulting signaliserte at de oppnådde positive effekter etter deltakelsen på Share Lederutvikling. Positive holdninger og innstilling til lederutvikling kan ha vært av stor betydning. Det støttes også opp av tidligere forskning gjort av Westli, Bergheim og Eid (2012, 76), da de hevder at deltakernes innstilling har stor påvirkning på effekten av lederutviklingsprogram.

Med bakgrunn i empirien kan vi slå fast at Share Lederutvikling har vært et positivt bidrag for lederne i Tech Consulting og for organisasjonen som helhet. Våre funn viser at programmet har hatt positiv effekt i den forstand at relasjonen og samholdet mellom lederne er forsterket, nye nettverk er knyttet og samarbeidet på tvers av de ulike enhetene i organisasjonen fungerer bedre. Det tyder på at lederne har utviklet gode samarbeidsevner, som følge av programmet. I tillegg påpeker flere av respondentene at de opplever en annen støtte fra lederne i Tech Consulting i dag, enn hva de gjorde før deltakelsen. En mulig forklaring er at respondentene har bygget større tillit til hverandre, i tillegg til å være tryggere på hverandre. Våre empiriske funn viser imidlertid at lederne både har økt sine kunnskaper og ferdigheter innenfor kommunikasjon og relasjonsbygging.

Empirien og forskningslitteraturen underbygger viktigheten av nære relasjoner og et faglig nettverk. Ifølge respondentene er sterke relasjoner og nettverk viktig for å være en del av et velfungerende samarbeid på tvers av Tech Consultings enheter. Hans-Petter hevder at dette er den viktigste effekten som har fremkommet av lederutviklingen. Respondentenes beskrivelser samsvarer med Spurkelands (2005) perspektiv. Han hevder at enkeltmennesket mer enn noen gang behøver evnen til å etablere nettverk og støtte for å fungere. Med dagens flate strukturer og tverrfaglige ansvarsområder kreves det at ledere etablerer trygge og nære relasjoner til andre for å mestre arbeidet (Spurkeland 2005, 130). Med andre ord synes det å være samsvar mellom våre empiriske funn og forskningslitteraturen når det gjelder viktigheten av sterke og nære lederrelasjoner.

Det er dog verdt å nevne at det er lite forsket på hvilken funksjon relasjonsbygging har forbundet med lederutvikling. Det kan ses i sammenheng med at ledereffektivitet defineres ulikt etter situasjon og organisasjonens strategi (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001, 117). Det er i tillegg begrenset forskning som tar utgangspunkt i relasjonen mellom ledere. Tidligere forskning har som regel tatt utgangspunkt i hvordan en kan forbedre relasjonen mellom leder og medarbeider. Det er en mulig forklaring på hvorfor vi mangler forskningslitteratur som imøtekommer vårt empiriske funn.

Våre funn peker imidlertid mot at lederutviklingsprogram bidrar til å utvikle lederes ferdigheter innen relasjonsbygging. Gjennom felles øvelser, tilbakemeldinger og samarbeid i grupper utviklet lederne ferdigheter i form av å knytte nye nettverk, samt styrke relasjoner. Videre fremstår respondentene som mer støttende overfor hverandre, enn hva de ga uttrykk for tidligere. Det tyder på at lederne i Tech Consulting har vært gjennom en utviklingsreise. Som gjengitt i teorikapittelet, hevder Zenger, Ulrich og Smallwood (2000, 25) at det bør brukes betraktelig mer tid på implementering av nye øvelser og ferdigheter. Ledelse handler i stor grad om selve atferden, utviklingen og handlingen. Uten implementering har ikke lederutviklingsprogrammet noe verdi. Ledernes erfaringer med Share Lederutvikling bekrefter teorien om at implementering av nye øvelser og ferdigheter i egen arbeidshverdag er viktig for å oppnå effekt av et lederutviklingsprogram.

Videre peker Avolio, Avey og Quisenberry (2016, 643) på viktigheten av ledernes bevissthet vedrørende hvor mye penger som er investert i lederutvikling. Dersom deltakerne vet hvor mye penger som er investert i det aktuelle programmet, er sannsynligheten stor for at de motiveres til å implementere øvelser, samt nye tilegnede ferdigheter inn i arbeidsrutinene. Siden alle respondentene uttrykte at samarbeidet på tvers av de ulike enhetene i Tech Consulting er forbedret, bidrar det til å forsterke inntrykket om at Share Lederutvikling har vært vellykket, da lederne i dag har utviklede lederferdigheter.

Tidligere forskning peker på at oppfølging av lederutviklingsprogram i form av jevnlige møter, tilrettelegging for debriefing, erfaringsdeling fra egen arbeidshverdag, samt deling av råd og tilbakemeldinger er med på å styrke samarbeidskraften og virkningen av programmet (Avolio, Avey og Quisenberry 2016, 643). Respondentene forteller imidlertid ingenting om hvordan samarbeidet er blitt bedre, eller hva de gjør for å ivareta det gode samarbeidet. Vi ser at forskningslitteraturen ikke er i tråd med våre funn på dette området. Tilstrekkelig fokus på

relasjonsbygging kan fremme kreativitet og utvikling, samt legge til grunn for innovasjon og nyskaping. I tillegg kan et godt samarbeid føre til økt effektivitet og økt produktivitet. Med tanke på at respondentene evner å samarbeide bedre, kan vi delvis konkludere med at utviklingen av lederne har hatt positiv effekt på Tech Consulting. Til tross for at vårt funn ikke samsvarer med forskningslitteraturen, kan vi, basert på funnene fra denne studien, bekrefte at ferdigheter knyttet til relasjonsbygging kan trenes opp og utvikles gjennom lederutviklingsprogram.

5.4.0 Oppsummering

Vi har i punkt 5.4 diskutert om deltakelsen på Share Lederutvikling kan ha bidratt til å utvikle ledernes ferdigheter innen relasjonsbygging. Våre empiriske funn peker mot at lederutviklingsprogrammet har vært et positivt bidrag for lederne i Tech Consulting. Kort oppsummert har deltakelsen på Share Lederutvikling hatt positiv effekt, i den forstand at nye nettverk er knyttet og relasjoner er styrket. Samarbeidet på tvers av de ulike enhetene i organisasjonen fungerer bedre, og samholdet mellom lederne er forsterket. Gjennom felles øvelser i grupper og teamarbeid, samt trening på tilbakemeldinger har lederne utviklet ferdigheter innen relasjonsbygging. Det at lederne fremstår som mer støttende overfor hverandre, bidrar til å forsterke inntrykket om at de har utviklet gode samarbeidsevner. Til tross for at det har vært lite forsket på hvilken funksjon relasjonsbygging har forbundet med lederutvikling, kan vi basert på våre empiriske funn konkludere med at nære relasjoner, nettverk og samarbeid er viktig for å øke effektiviteten i organisasjonen. Alt tatt i betraktning, viser våre funn at deltakelsen har bidratt til nye og sterkere relasjoner og samarbeidsevner.

5.5 Interessante funn som kan ha påvirket effekten

Sammenligner vi våre empiriske funn med forskningslitteraturen, ser det ut til at Share Lederutvikling både har hatt effekt på individnivå og gruppenivå. Ifølge Berg (1988, 281) oppstår effekt på gruppenivå når en evner å samarbeide bedre. Organisasjoner har gjerne vanskeligheter med å måle selve effekten av lederutviklingsprogram, dersom de ikke har skissert hvilke parametere som skal måles på forhånd. I teorikapittelet defineres mål som en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand (Jacobsen og Thorsvik 2007, 37). I denne studien har Tech Consulting verken målt eller evaluert effekten av Share Lederutvikling. Vi har dermed vært nødt å måle effekten med bakgrunn i organisasjonens mål med lederutviklingen.

For å måle effekten på individnivå og gruppenivå tok vi utgangspunkt i målene Tech Consulting satte seg før ledernes deltakelse. Organisasjonens mål er tydeligere presentert i empirikapittelet. Kort oppsummert var organisasjonens mål, og ønsket fremtidig tilstand å utvikle lederne i Tech Consulting, slik at de bedre evnet å ta ut potensialet hos medarbeiderne. I tillegg var målene å få til atferdsendringer, samt forbedre ledernes ferdigheter innen kommunikasjon og relasjonsbygging, slik at de ble bedre egnet til å forbedre kvaliteten på møter, styrke kommunikasjonen på tvers av enhetene, samt øke effektiviteten i organisasjonen.

Det er verdt å presisere at vår vurdering av effekten Share Lederutvikling har gitt, kun tar utgangspunkt i respondentenes selvopplevde utvikling i lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter. For at vi kunne være i stand til å både måle og vurdere om lederne hadde oppnådd effekt på individnivå og gruppenivå, sammenlignet vi deres mål med våre funn. Funnene viste i denne sammenheng at lederne hadde oppnådd utvikling på flere av områdene de hadde trent på i løpet av programmet. En mulig forklaring er imidlertid at Danielsen & Hoff har utviklet et program som har vært godt tilpasset Tech Consultings overordnede mål. Samlet sett var respondentene enige om at kurslederne fra Danielsen & Hoff var ekstremt dyktige og profesjonelle i sitt arbeid. Dette kan ha vært en avgjørende faktor for effekten som er oppnådd. Det støttes i tillegg opp av tidligere forskning gjort av Burke og Day. Som gjengitt i teorikapittelet, ble det gjennomført en studie fra perioden 1951 til 1982 av forskerne Burke og Day. De fant imidlertid ut at erfaring og kvaliteten på utviklerne av lederutviklingsprogrammene var med på å påvirke programmets effekt. I all hovedsak vil det bety at det nødvendigvis ikke er strukturen, formen eller innholdet i programmet som er avgjørende, men at utviklerne av programmet er høyt kompetente og profesjonelle (Johansen og Sætersdal 2017, 242). Lederne erfaringer og beskrivelser er dermed med på å bekrefte teorien om at utviklere av lederutviklingsprogram og kurslederne spiller en viktig rolle for selve effekten slike program gir.

I forskningslitteraturen skilles det mellom effekt på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå (Berg 1988, 78). Basert på respondentenes egne erfaringer, har gruppeoppgaver, øvelser med videoopptak, og tilbakemeldinger vært avgjørende for effekten på gruppenivå. Videre tyder våre empiriske funn på at hver enkelt leder i Tech Consulting har hatt en personlig utvikling, noe som ifølge Berg (1988, 261) kan dokumenteres som effekt på individnivå. Når det gjelder effekten på organisasjonsnivå har vi ingen dokumenterbar effekt

å vise til, da ingen av respondentene uttrykte noe form for effekt som har gagnet Tech Consulting som helhet. Hvorvidt deltakelsen eller utviklingen av lederne har ført til eksempelvis lavere turnover, eller systemutvikling forteller empirien ingenting om.

Et sentralt spørsmål i lederutviklingssammenheng er om det er metodisk mulig å måle effekter fra lederutvikling, utover den individuelle lederens læring (Dahler og Fjellvær 2016, 277). Etersom lederne opplevde en positiv utvikling i lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter, er det rimelig å anta at deres medarbeidere også merket endringer. Dette har imidlertid vist seg å være uklart ut ifra vår datainnsamling. Respondentene var alle enige i at de etter Share Lederutvikling var blitt bedre til å blant annet kommunisere, stille flere spørsmål og lytte til medarbeiderne. Likevel var det flere av respondentene som opplevde usikkerhet knyttet til om medarbeiderne merket endringer hos dem etter deltakelsen. Basert på våre empiriske funn, mangler vi grunnlag for å bekrefte om medarbeiderne har merket endringer hos sine ledere. Det ville imidlertid kun vært basert på egne spekulasjoner. Det vi derimot kan si noe om er at lederne selv opplever endringer. Det at verken andre ledere eller medarbeidere i Tech Consulting har målt eller evaluert effekten av programmet, gjør det også vanskelig å kunne bekrefte eller avkrefte om det er flere som merker effekten, utenom lederne som deltok.

Avslutningsvis peker våre funn på den ene siden mot at det ikke er metodisk mulig å måle effekter av lederutvikling utover den individuelle leders læring. Det begrunnes i at det kun er den enkelte leder som opplever effekten som oppnås på individ- og gruppenivå. Som nevnt tidligere, mangler vi datagrunnlag for å kunne si noe om medarbeidernes opplevelser når det kommer til endringer hos deres leder. Det med bakgrunn i at vi mistet muligheten til å intervju medarbeiderne, og dermed ikke fikk innsyn i deres oppfatninger og synspunkter. Hvorvidt medarbeiderne i Tech Consulting har merket effekten av Share Lederutvikling, kan denne studien verken bekrefte eller avkrefte.

Når det kommer til effekten Share Lederutvikling har gitt i form av endringer i ledernes atferd og ferdigheter, samt forsterket samhold og samarbeid på tvers av enhetene, er det ulike deler ved lederutviklingsprogrammet som har bidratt til nettopp disse effektene. Flere av respondentene pekte på øvelser gjort med videoopptak som en stor læringskilde. Våre funn rettes mot at denne øvelsen har bidratt til at lederne i dag er langt mer selvreflekterte og

bevisst over egen lederutøvelse. Hvordan lederne blant annet bruker kroppsspråket, bygger opp argumentasjoner, samt hvordan de på best mulig måte formidler budskap er ulike eksempler på hva denne øvelsen har bidratt til. Enkelte ledere uttrykte at de nå er klar over flere uvaner de ikke visste om før de så seg selv på videoopptaket. Denne bevisstheten gjør at lederne i dag har minimert disse uvanene, og vi ser tydelige forbedringer i respondentenes kommunikasjonsferdigheter da de fremstår mer tydelige og fokuserte i kommunikasjonen.

Som nevnt tidligere, har samholdet mellom lederne, og samarbeidet på tvers av enhetene i organisasjonen blitt sterkere. Programmet foregikk utenfor arbeidsplassen i et eldre og slitent lokale, der det verken var dekning eller internetttilgang. Det medførte at lederne ikke kunne ty til mobiltelefon eller andre internettkilder. På denne måten ble lederne på et vis “tvunget” til sosialisering. Manglende dekning og internetttilgang kan ha vært en avgjørende faktor for ledernes sterke bånd i etterkant av programmet. Med bakgrunn i empirien, var riktignok forbedring av kommunikasjonsferdigheter ledernes største utviklingsbehov. Det er derfor rimelig å anta at Share Lederutviklings lokasjon har vært et bevisst valg fra Danielsen & Hoff's side, nettopp for å få lederne til å ty til hverandre fremfor mobiltelefonen.

Basert på disse funnene, kan vi konkludere med at enkelte øvelser, samt at lederne reiste bort fra arbeidslokalet ha vært av betydning for ledernes endring i atferd, ferdigheter og kommunikasjon, samt ledernes forsterkede samhold og samarbeid i etterkant av programmet.

Som gjengitt i teorikapittelet, har forskning på effekten av lederutvikling vanligvis fokusert på bredden av positive effekter (Arnulf, Glasø, Andreassen og Martinsen 2016). Empiriske undersøkelser og forskningslitteratur har imidlertid vist at lederutvikling kan ha få, ingen eller negative effekter, i tillegg til positive effekter. I en metastudie gjennomført av Burke og Day, varierte effekten av lederutviklingsprogram fra svært stor til ingen effekt. I likhet med Burke og Day, fant også Collins og Holton, samt Powell og Yalcin store variasjoner i effektstørrelsen i sine metastudier (Johansen og Sætersdal 2017, 242). Arnulf m.fl. (2016) viser i sin studie at lederutvikling kan ha direkte negative effekter. Resultatet fra deres studie viste at hele 67 prosent av lederne som hadde erfaring med lederutvikling opplevde det som ineffektivt og bortkastet tid. 37 prosent meldte om direkte negative konsekvenser, og 13

prosent rapporterte at lederutviklingen hadde hatt negative innvirkninger på deres privatliv og mentale helse (Ruud 2016). Ifølge Arnulf m.fl. (2016) er det foreløpig ingen andre studier som har undersøkt om lederutvikling kan ha direkte negative effekter. Sett opp imot våre funn er tallene fra studien til Arnulf m.fl. (2016) oppsiktsvekkende høye. Et sentralt spørsmål er dermed hvordan denne forskjellen kan forklares.

Først og fremst bør det tas i betraktning at det finnes ulikheter mellom forskjellige lederutviklingsprogram. Dette er i utgangspunktet en mulig forklaring på forskjellen i effektstørrelsen. Videre viser både empirien og teorien i denne sammenheng at flere faktorer kan påvirke effekten som oppnås av lederutvikling. Utforming av lederutviklingsprogram vil riktignok påvirke selve effekten slike program gir. Deltakernes utdanningsbakgrunn og klassebakgrunn kan også være av stor betydning for virkningen av slike program. Det samme gjelder både utviklerne og kursholderne på lederutviklingsprogram. Kursledere og utviklere spiller en vesentlig rolle når det gjelder effekten og kvaliteten av lederutviklingen (Johansen og Sætersdal 2017, 242). Som gjengitt i teorikapittelet, vil også deltakernes holdning og innstilling være av betydning når det er snakk om hvilken effekt som er forekommet av lederutviklingsprogrammet (Westli, Bergheim og Eid 2012, 76). Videre har vi sett at målsetting har en påvirkning på effekt. Dersom målene ikke samsvarer med organisasjonens og deltakernes mål, vil effekten sannsynligvis være liten, ingen eller av negativ karakter.

Med tanke på at det foreløpig bare finnes én studie som tar utgangspunkt i den negative effekten av lederutvikling, vil det avslutningsvis være interessant å undersøke hva som kjennetegner denne studien versus vår studie. Arnulf m.fl. (2016) undersøkte i sin studie fenomenet lederutvikling, og så på mulige ulemper og negative konsekvenser lederutvikling kan medføre. Studien hadde som mål å undersøke forekomsten og typen negative effekter som kan oppstå blant deltakere i slike aktiviteter. I vår studie har vi som mål å undersøke hvordan Share Lederutvikling har utviklet og forbedret lederne i Tech Consulting, når det kommer til endringer i lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter. Med andre ord tok vi ikke utgangspunkt i å spesifikt undersøke negative effekter av programmet. Hensikten var imidlertid å undersøke hvilken virkning programmet har hatt. Den største forskjellen på vår studie versus Arnulf m.fl. (2016) sin studie er at de oppdaget negative effekter som ofte

forekommer av lederutvikling, mens vi kun har oppdaget positive effekter, og har dermed lite å referere til når det gjelder den mørke siden ved lederutvikling.

Varigheten av effekten hver enkelt leder oppnår, er interessant når det er snakk om selve utbyttet av lederutvikling. I teorikapittelet presenterte vi en form for effekt, kjent som Hawthorneeffekten. Hawthorneeffekten innebærer at vi mennesker endrer atferd når vi opplever at vi blir observert. For eksempel arbeider vi hardere dersom vi vet at vi studeres eller observeres (Grønmo 2014). I vårt tilfelle er det vanskelig å måle om Hawthorneeffekten har vært gjeldende for lederne i Tech Consulting både under, og i etterkant av Share Lederutvikling. Det begrunnes først og fremst i at vi verken har vært tilstede på lederutviklingsprogrammet, eller observert lederne i arbeidshverdagen. Dette har medført at vi ikke har kunnet observere om de anvender sine tilegnede ferdigheter i etterkant av Share Lederutvikling. Med andre ord støttes våre funn og empirien kun opp av ledernes egne beskrivelser, og ikke av observasjon. Vi velger imidlertid å stole på at lederne har delt korrekt informasjon med oss, og at Hawthorneeffekten ikke har vært tilfellet her. Selv om Hawthorneeffekten i senere tid har fått kritikk, er det fortsatt hensiktsmessig å være oppmerksom på at denne effekten lett kan oppstå i kvalitative studier.

I forskningslitteraturen har det imidlertid vært lite fokus på hvilken betydning bransje, type organisasjon, utdanningsbakgrunn og klassebakgrunn har for både utforming og virkning av lederutviklingsprogram. Derimot har varighet, opptakskrav, pedagogikk, arbeidsform og ferdighetsorientering vært viktige dimensjoner for å skille mellom ulike typer lederutvikling. Disse dimensjonene har i tillegg vært av betydning for utforming og virkning av lederutviklingsprogram (Jordahl og Midtun 2002).

Hvorvidt våre resultater kan generaliseres til annen lederutvikling eller til deltakere på andre lederutviklingsprogram, er vanskelig å si noe om. Med tanke på at vi har få intervjuobjekter, og et relativt lite utvalg er det ikke mulig å generalisere våre resultater til andre typer lederutviklingsprogram. Formålet med denne studien var å spesifikt undersøke om lederne i Tech Consulting hadde endret lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter etter deltakelsen på Share Lederutvikling. Som nevnt innledningsvis i diskusjonskapittelet, er våre funn kun gjeldende for Share Lederutvikling, og kan

dermed ikke generaliseres til annen lederutvikling, eller til deltakere på andre lederutviklingsprogram. Våre funn har vist seg å være av positiv karakter. Det tyder på at Danielsen & Hoff har inkludert aktiviteter og anvendt pedagogiske metoder på Share Lederutvikling, som har bidratt til endring i ledernes lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter. Til tross for at våre funn ikke kan generaliseres til andre lederutviklingsprogram, kan resultatene fra studien likevel gi indikasjoner på hvilke aktiviteter, øvelser og pedagogiske metoder som kan medføre endring og utvikling hos ledere, noe vi har diskutert tidligere i kapittelet.

5.5.0 Oppsummering

I punkt 5.5 har vi diskutert effekten av Share Lederutvikling, og sammenlignet våre funn med teori, forskningslitteratur og tidligere studier. Kort oppsummert har Share Lederutvikling gitt effekt i form av endring i ledernes atferd, kommunikasjon og ferdigheter, samt forsterket samhold og samarbeid på tvers av organisasjonens enheter. Våre empiriske funn viser at lederne i Tech Consulting har oppnådd effekt på individnivå og gruppenivå. Det begrunnes i at lederne både har vært gjennom en personlig utviklingsreise, samt at de nå evner å samarbeide bedre som et team. Det er ulike deler ved lederutviklingsprogrammet som har bidratt til nettopp disse effektene. Øvelser i grupper har bidratt til effekten på gruppenivå, i form av at lederne har forbedret sine samarbeidsevner. Mens øvelser med videoopptak har vært med på å gi effekt på individnivå, da ledernes ferdigheter innen kommunikasjon, hvordan de bruker kroppsspråket, formidler budskap, samt bygger opp argumentasjoner er betydelig forbedret. I tillegg er lederne mer selvreflekterte og bevisst over egen lederutøvelse, som resultat av denne øvelsen.

Videre har vi dykket dypere inn i negative effekter, og sett nærmere på den mørke siden ved lederutvikling. Til tross for at vi kun har oppdaget positive effekter i denne studien, har forskningslitteraturen og empiriske undersøkelser vist at lederutvikling også kan bestå av negative effekter, eller ingen effekt i det hele tatt. Med andre ord mangler våre empiriske funn samsvar med forskningslitteraturen som stiller seg kritisk til lederutvikling.

Oppsummert indikerer resultatene fra studien at Tech Consulting har hatt nytte av å sende ledere sine på Share Lederutvikling. Avslutningsvis bør vi som forskere ta høyde for at den såkalte Hawthorneeffekten kan ha hatt innvirkning på studien. Siden vi verken har vært tilstede under Share Lederutvikling eller i deres arbeidshverdag i etterkant av programmet,

har vi basert oss på at ledernes beskrivelser er sanne. Derfor velger vi å konkludere med at lederne har endret lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter.

6.0 Konklusjon

Vi har i denne masteroppgaven diskutert følgende problemstilling:

På hvilken måte har lederne i Tech Consulting opplevd endringer i lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter som følge av deltakelsen på Share Lederutvikling?

For å besvare problemstillingen har vi anvendt kvalitativ forskningsmetode. Resultatene fra studien er basert på empiri innhentet fra fem ledere i organisasjonen Tech Consulting. Lederne har alle deltatt på Share Lederutvikling i regi av Danielsen & Hoff. Formålet med studien var å undersøke om deltakelsen på lederutviklingsprogrammet har medført til endringer i lederens atferd, ferdigheter og kommunikasjon. Gjennom dybdeintervjuer og grundig analyse av datainnsamling, har vi i tillegg undersøkt om det er ulike deler ved Share Lederutvikling som har bidratt til slike endringer.

Resultatene indikerer at våre fem respondenters positive holdninger, innstilling og forventinger til lederutvikling har vært av stor betydning for hvorvidt de har oppnådd personlig utvikling og for deres læringsutbytte. Deltakelsen på Share Lederutvikling har ført til at lederne i dag er mer bevisst og reflektert over egen lederutøvelse, samt kjenner seg tryggere i lederrollen, som følge av nye verktøy og metoder å lene seg på. Våre funn indikerer videre at Danielsen & Hoff har inkludert øvelser og verktøy som har bidratt til å fremme endringer i selvopplevd lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter. Øvelser med videoopptak har vært en sentral del av Share Lederutvikling, spesielt når det kommer til ledernes forbedring i kommunikasjonsferdigheter. Resultatet viser riktignok at lederne bedre evner å kommunisere med deres medarbeidere. Det begrunnes i at de har utviklet ferdigheter som har gjort dem bedre rustet til å lytte aktivt, stille flere spørsmål, gi tilbakemeldinger, samt ta “den vanskelige samtalen”. Alt tatt i betraktning, har programmet bidratt til positiv utvikling som både har påvirket lederne selv, og medarbeiderne. Likevel bør det tas høyde for at medarbeiderne nødvendigvis ikke deler samme oppfatning, da studien ikke inkluderer deres synspunkter.

Funnene som hittil er presentert, bekrefter at lederne har oppnådd størst effekt på individnivå. Videre viser resultatet at respondentene også har oppnådd effekt på gruppenivå. Det begrunnes i ledernes sterke samhold og bedre samarbeidsevner som følge av deltakelsen. Danielsen & Hoff har i sitt lederutviklingsprogram lagt til rette for øvelser i grupper og

teamarbeid som har bidratt til økte ferdigheter innen relasjonsbygging og samarbeid på tvers av enhetene i Tech Consulting. I tillegg har vi bemerket oss at det finnes ulike deler ved Share Lederutvikling som har påvirket respondentenes utbytte av programmet. Programmets lokasjon og øvelser med videoopptak har vært av stor betydning for endringer som er dokumentert hos lederne.

For å oppnå målene Tech Consulting satte seg, utformet Danielsen & Hoff moduler som inkluderte kommunikasjonstrening, øvelser med hensikt å styrke relasjoner og knytte nettverk, samt øvelser som bidro til endringer i atferd og lederferdigheter. Disse øvelsene var taktisk valgt ut for gi lederne økt selvinnsikt, samt gjøre dem mer bevisst rundt egen fremtredelse, holdning og kroppsspråk. I senere tid har øvelsene vist seg å være av stor betydning, da respondentene signaliserer markante forbedringer på disse områdene. Dersom Danielsen & Hoff ikke hadde tatt utgangspunkt i organisasjonens mål, eller utformet et lederutviklingsprogram tilpasset ledernes styrker, svakheter og utviklingsbehov ville sannsynligvis ikke lederutviklingen hatt virkning.

Vi kan herved konkludere med at lederne i Tech Consulting har oppnådd målene organisasjonen satte seg før programmets løp. Med andre ord gir våre funn indikasjoner på at programmet har gitt positiv effekt, og at lederutvikling er et velfungerende organisatorisk tiltak for å oppnå endringer i lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Til tross for at lederutvikling har vært mye omdiskutert, ønsker vi gjennom denne masteroppgaven å rette et større fokus på lederutviklingens positive sider. I oppgaven peker vi på viktige elementer som bør ligge til grunn for å lykkes med lederutviklingsprogram. Samlet sett finnes det få empiriske studier som har vurdert effekten av lederutvikling. Det kan ses i sammenheng med at det er vanskelig å måle menneskelige endringer og utvikling, samt bevise om deltakelse på slike program gir effekt. Med tanke på at lederutvikling er et relativt lite utforsket fenomen, håper vi at vår studie kan bidra med en utvidet forståelse.

Gjennom litteratursøket bemerket vi oss at det finnes mye teori og forskningslitteratur knyttet til temaet lederutvikling. Likevel var det utfordrende å finne relevant forskningslitteratur for problemstillingen. Vi savnet med andre ord litteratur som gikk mer i dybden.

Forskningsteorien som allerede eksisterer på feltet er svært generell. Det er få teorier som eksempelvis peker mot hvilke ferdigheter som bør trenes på, eller forbedres for å lykkes med

lederutvikling. Det er også gjeldende for eksempelvis ferdigheter knyttet til relasjonsbygging. Selv om de fleste av våre empiriske funn både samsvarer og støttes opp av tidligere forskning, og eksisterende forskningslitteratur, peker resultatene mot at det finnes muligheter for videre forskning på flere områder.

I arbeidet med masteroppgaven fant vi derimot svært lite teori og forskningslitteratur som tok utgangspunkt i de mørke sidene ved lederutvikling. Med andre ord foreligger det lite forskning som fokuserer på negative effekter som kan oppstå ved lederutvikling. Til tross for at våre funn er av positiv karakter, håper vi at det i fremtiden rettes større fokus mot bekymringer og negative sider knyttet til lederutvikling. Det begrunnes i at slike effekter kan oppstå både under og etter lederutviklingsprogram. Dette er imidlertid bevist i en annen studie.

Resultatene fra denne masteroppgaven bidrar til økt forståelse for hvordan en lykkes med lederutvikling. Når det er sagt, vil det fortsatt være viktig å rette et kritisk blikk mot både empiri og forskningslitteratur på feltet, selv om våre funn og forskningslitteraturen peker mot at lederutvikling faktisk kan endre et individ.

6.2 Praktiske implikasjoner

Det finnes ingen konkret forskningsteori eller anerkjent modell å ta utgangspunkt i når det kommer til hvordan en kan drive god ledelse i praksis. Som kjent, skiller alle organisasjoner seg fra hverandre både når det gjelder kultur og struktur. Dette medfører også at lederskap utøves ulikt, noe som forøvrig bør tas i betraktning.

Det er heller ingen hemmelighet at ledere har ulike oppfatninger og synspunkter på fenomenet lederutvikling. Noen er langt mer skeptiske enn andre. For å ha de beste forutsetningene for både læring og personlig utvikling, viser våre funn at holdning, innstilling og forventningene til lederutvikling spiller en viktig rolle. Det vil si at ledere i forkant av et lederutviklingsprogram bør inneha et ønske om å lære for å oppnå størst grad av utvikling. Stiller ledere seg derimot negativt til lederutvikling, inntreer de programmet med en skepsis som sannsynligvis vil fungere som et hinder for deres læringsutbytte og utviklingspotensial. For å fremme læring og utvikling i praksis, anbefaler vi at organisasjoner på forhånd vinkler

lederutvikling til noe positivt, i tillegg til å formidle viktigheten av det. De fleste organisasjoner bruker gjerne lederutviklingsprogram som tiltak med ønske om å investere i den enkelte leder ved å gjøre vedkommende til den beste versjonen av seg selv. Ledere som forstår denne hensikten, vil sannsynligvis oppleve at de satses på og dermed ha bedre forutsetninger for læring og utvikling, enn de som ikke forstår det.

En videre anbefaling for å lykkes med lederutvikling, er at utviklere av programmet imøtekommer organisasjonens mål, og baserer opplegget på organisasjonens utfordringer, samt ledernes styrker og svakheter. Sannsynligheten for å oppnå læringseffekt er større dersom organisasjonen har definert, presentert og klargjort målene med lederutviklingen på forhånd. Det er riktignok vanskelig å snakke om effekt uten mål.

Til tross for at denne studien består av relativt få respondenter, vil vårt bidrag være med på å bevise at lederutvikling kan ha positiv effekt i form av forbedret lederatferd, lederferdigheter og kommunikasjonsferdigheter. Vi håper derfor at vårt arbeid med studien kan bidra til å fremme lederutviklingens positive sider, samt bidra til at skepsisen rundt fenomenet minimeres.

6.3 Begrensninger og kritikk til egen oppgave

I løpet av prosessen med masteroppgaven har vi støtt på ulike utfordringer, som både har hatt påvirkning og begrensninger for oppgaven. Hensikten med denne studien var i utgangspunktet å undersøke fenomenet lederutvikling fra flere ulike synspunkter. Grunnet utbruddet av Covid-pandemien fikk vi ikke gjennomført alle intervjuene som planlagt, noe som resulterte i at vi mistet tilgang til medarbeidernes synspunkter og at datainnsamlingen ble begrenset. Mangel på medarbeidernes synspunkter har medført endringer i både problemstilling og vinkling på masteroppgaven. I ettertid har vi innsett at unødvendig bruk av ressurser er brukt på booking av tapte intervjuer, og utforming av intervjuguider vi ikke fikk nytte av. Pandemien medførte videre begrenset tilgang til Høyskolen Kristianias bibliotek, i tillegg til at felles arbeidsplass og fysiske veiledningstimer falt bort. Likevel anser vi oss som svært fornøyde med at de fem viktigste intervjuene lot seg gjennomføre.

Fenomenet lederutvikling er et av de minst utforskede områdene innenfor fagområdet ledelse. Siden vi har valgt et tema med begrenset tidligere forskning og få empiriske studier, medførte det at enkelte av våre funn ikke støttes opp av forskningslitteraturen. I tillegg har det vært utfordrende å gå i dybden og eksempelvis skrive om betydningen bransje, virksomhet, klassebakgrunn og utdanningsbakgrunn har for utforming og virkning av lederutviklingsprogram, siden vi mangler empiri og forskningslitteratur på dette området. Dette anser vi som en svakhet, og ser i ettertid at det ville vært hensiktsmessig å utforme spørsmål som tok utgangspunkt i nettopp dette. Det kan ses i sammenheng med at det er interessant å undersøke hvilken betydning disse elementene har hatt for ledernes utvikling, og for lederutvikling generelt. Siden studien kun omfavner ledernes egne synspunkter og erfaringer, må vi ta høyde for at resultatet imidlertid kan ha gitt et skjevt bilde av effekten.

Som utdypt tidligere i oppgaven, kan ikke våre funn generaliseres til annen lederutvikling da vi har få intervjuobjekter og et relativt begrenset utvalg. Dersom vi derimot hadde gjennomført en kvantitativ studie eller hatt flere intervjuobjekter, er det høyst sannsynlig at våre resultater kunne vært gjeldende for tilsvarende program. Med tanke på at vi mistet flere respondenter, er det verdt å nevne at vi har hatt tynnere grunnlag for å trekke våre endelige konklusjoner. Det er derfor rimelig å anta at tilgang til flere respondenter ville hevet oppgaven.

6.4 Anbefalinger til videre forskning

I vår masteroppgave har vi fokusert på lederne i Tech Consulting i etterkant av deltakelsen på Share Lederutvikling. Vi har, gjennom studiens løp, vært opptatte av ledernes egne synspunkter, opplevelser og erfaringer knyttet til fenomenet lederutvikling. Etter samtale med veileder falt vårt valg på å kun ta utgangspunkt i ett lederutviklingsprogram, for å se om dette programmet har vært av verdi i form av forbedrede lederprestasjoner. Vi har forsøkt å sette oss inn i hver enkelt leders innerste tanker og refleksjoner knyttet til hvordan de driver sitt lederskap i etterkant av programmet.

Med dette som utgangspunkt, ville det vært interessant å forske videre på de underordnedes synspunkter og refleksjoner rundt deres leder. Medarbeidernes oppfatninger ville vært en god

støtte for studien, i den forstand at medarbeiderne kunne bekreftet eller avkreftet ledernes utsagn og beskrivelser vedrørende egen lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter. Til tross for at funnene fra studien kun inneholder positive resultater, og at det gjennom tiden har vært lite forsket på bekymringer rundt lederutvikling, ville det vært interessant å videre undersøke potensielle negative effekter ved lederutviklingsprogram. I tillegg ville det vært interessant å forske videre på tilsvarende program som ikke har gitt effekt i det hele tatt. Våre funn tilsier at respondentene kun har stilt seg positive til fenomenet lederutvikling, og har ikke vist annet enn engasjement og entusiasme etter deltakelsen. Derfor ville videre forskning på skeptiske, middelmådige ledere i lederutviklingssammenheng være interessant å nærmere undersøke.

Videre mener vi det ville vært hensiktsmessig å forske videre på ledere både før og etter deltakelsen på lederutviklingsprogram, eksempelvis via feltarbeid. Ved feltarbeid kan forskere delta i ledernes arbeidshverdag og direkte observere lederens atferd, samt undersøke om de faktisk har utviklet seg som resultat av deltakelsen. I den sammenheng hadde det vært interessant å undersøke om Hawthorneeffekten er et faktum, eller om denne effekten er en utdatert og lite realistisk forskningsteori. Observasjon av ledere før og etter et lederutviklingsprogram krever både tid og planlegging. I arbeidet med en masteroppgave mangler en gjerne tilstrekkelig tid for å gjennomføre en slik observasjon. Likevel ville det vært interessant å se om respondentenes beskrivelser stemmer, sett i sammenheng med det en selv har observert.

Helt avslutningsvis kunne det vært interessant å gjennomføre samme studie, men med kvantitativ forskningsmetode, der dybdeintervju og fokusgruppeintervju erstattes med spørreundersøkelser. Hvorvidt resultatet hadde vært av like positiv karakter, eller om det hadde sett annerledes ut, er imidlertid verdt å undersøke videre.

Litteraturliste

- Agee, Jane. 2009. "Developing qualitative research questions: a reflective process." *International Journal of Qualitative Studies in Education*. 22(4):431-447. Routledge.
- Avolio, Bruce J., James B. Avey, David Quisenberry. 2016. "Estimating return on leadership development investment." *The Leadership Quarterly* 21, 27(6):633-644. Science Direct.
- Arnulf, Jan Ketil. 2018. "Er ledelse en truet kultur?." BI Business Review.
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/03/er-ledelse-en-truet-kultur/>.
- Arnulf, Jan Ketil, Lars Glasø, Anette K.B. Andreassen og Øyvind Lund Martinsen. 2016. "The dark side of leadership development: An exploration of the possible downsides of leadership development". *Scandinavian Psychologist*, 2016(3):18.
Lesedato: 28 februar 2020: <https://psykologisk.no/sp/2016/12/e18/>.
- Bendixen, Gunnar, Kjell Dahl, Jan Alm Knudsen, Tormod Lindås Olsen og Olepetter Roald. 2011. *Ledelse - Å lede mennesker: Dynamisk krefter i organisasjoner*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Berg, Morten Emil. 1988. *Lederutvikling: handling, læring, handling*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Bjugstad, Therese, Marthe Berntzen og Sut I Wong. 2018. "Lederkommunikasjon: En nøkkel for medarbeiderengasjement." *Magma*, 0418(4):40-48. Lesedato: 17. mars 2020:
<https://www.magma.no/lederkommunikasjon-en-nokkel-for-medarbeiderengasjement>.
- Brønn, Peggy Simcic og Jan Ketil Arnulf. 2019. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Crotty, Michael. 1998. *The Foundations of Social Research*. Los Angeles: Sage Publications Inc.

- Dahler Hybertsen, Ingunn og Hilde Fjellvær. 2016. "Lederutvikling – perspektiver og praksis" *I Strategisk HRM 2, HMS, etikk og internasjonale perspektiver*, 2.utgave, redigert av Aslaug, Mikkelsen og Thomas Laudal (red.). 277-309. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Farbrot, Audun. 2018. "Ledelse gjennom kommunikasjon". *Magma*. 2018(4):20-27.
Lesedato 01. april 2020: <https://www.magma.no/ledelse-gjennom-kommunikasjon>.
- Grønhaug, Kjell, Odd Hellesøy og Geir Kaufmann. 2001. *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grønmo, Sigmund. 2014. "Hawthorneeffekten." Store Norske Leksikon. Lesedato 5. mai 2020: <https://snl.no/Hawthorneeffekten>.
- Holt, Spencer, Ashley Hall og Ann Gilley. 2018. "Essential Components of Leadership Development Programs." 2018(2):214-229.
- Holt-Larsen, Henrik. 1988. *Lederutvikling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2018. *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, Olav og Helene Sætersdal. 2017. *HR og personalledelse*. Red. Susann Gjerde. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jordahl, Atle og Eli Karin Midtun. 2002. "Lederutvikling -- virker det." *Magma*, 2002(1).
Lesedato: 2. mars 2020: <https://www.magma.no/lederutvikling-virker-det>.

- Karlsen, Beate. 2013. "Når virker lederutvikling." AFF.
<https://aff.no/nar-virker-lederutvikling/>.
- Karlsen, Jan Terje og Morten Emil Berg. 2018. "Selvledelse og superledelse." *Magma*, 2018(2):68-76. Lesedato 13. mars 2020:
<https://www.magma.no/selvledelse-og-superledelse>.
- Kirkpatrick, Donald L. 1979. "Techniques for evaluating training programs." *Training and development journal*, 33(6):78-92.
- Kristensen, Mats. 2019. "Hvorfor ha lederutvikling på seminar når du kan ha ledertrening på jobb?." *Magma*, 2019(3):9-10). 25. mai 2020: <https://www.magma.no/hvorfor-ha-lederutvikling-pa-seminar-nar-du-kan-ha-ledertrening-pa-jobb>.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Larry, Clark. 2018. "Measuring the Impact of Leadership Development: Getting Back to Basics.":<https://www.harvardbusiness.org/measuring-the-impact-of-leadership-development-getting-back-to-basics/>.
- Moxnes, Paul. 1989. "Har ledertrening noen effekt?" *Ledelse*. 7(8):42-43.
- Moxnes, Paul. 2019. *Samspill og ledelse: Erfaringer med lederutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Næss, Hans Erik og Lene Pettersen. 2017. *Metodebok for kreative fag*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Ruud, Jens. 2016. "Lederutvikling kan gå på helsa løs." *Psykologisk*.
<https://psykologisk.no/2016/12/lederutvikling-kan-ga-pa-helsa-los/>.
- Silverman, David. 2014. *Interpreting qualitative data*. 5. utgave. Los Angeles: Sage Publications Ltd.
- Skogstad, Anders og Guy Notelears. 2013. "Passiv ledelse – en trussel mot effektivitet i

norske virksomheter.” *I livet som leder: Lederundersøkelsen 3.0*. Redigert av Rune, Rønning, William Brochs-Haukedal og Lars Glasø. 223-252. Bergen: Fagbokforlaget.

Spurkeland, Jan. 2005. *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, Jan. 2009. *Relasjonsledelse*. 3.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Svartdal, Frode. 2020. “Hawthorne-effekt.” Store Norske Leksikon. Lesedato: 5. mai 2020: <https://snl.no/Hawthorne-effekt>.

Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Westli, Heidi Kristine, Kjersti Bergheim og Jarle Eid. 2012. “Lederutvikling i Forsvaret.” *Magma*. 2012(1):69-76. Lesedato 25. april 2020: <https://www.magma.no/lederutvikling-i-forsvaret>.

Wennes, Grete. 2016. “Ledelsens sanne ansikt.” *Magma*, 2016(2):22-27. Lesedato 27. mai 2020: <https://www.magma.no/ledelsens-sanne-ansikt>.

Zenger, Jack, Dave Ulrich og Norm Smallwood. 2000. “The New Leadership Development.” *Training and development*, 2000(54):21-27.

Vedlegg A: Intervjuguide
Dybdeintervju - Med Danielsen & Hoff,
Utviklerne av lederutviklingsprogrammet Share Lederutvikling

Sted: Foregikk via telefon

Dato: 25.01.2020

Navn: Merethe Nyborg, Prosjektleder for ledertrening med Tech Consulting.

Innledning:

- Presentere oss selv.
- Informere om prosjektet og hva vi kommer til å stille spørsmål om.
- Si litt om konsekvensene ved å være med på intervjuet, for eksempel om tilbakemelding på resultatet.
- Si at kandidaten vil bli anonymisert.
- Informere om informantenes rett til når som helst å avslutte intervjuet.
- Antyde hvor lenge intervjuet vil vare. (Dette avklares på forhånd)

Introduksjonsspørsmål:

1. Hva går din jobb ut på?
2. Hvordan har du jobbet med Tech Consulting lederutviklingsprogram?
3. Hvordan ble det utviklet?
4. Hvem deltok i arbeidet? Eventuelt fikk dere en bestilling – i så fall fra hvem?
5. Hvem har deltatt på programmet?

Overgangsspørsmål:

6. Hvor lenge varte programmet som lederne deltok på?
7. Hva var bestillingen fra Tech Consulting, altså hva ønsket de å få ut av lederutviklingsprogrammet?

Nøkkelspørsmål:

8. Hvordan oppfattet dere at innstillingen til lederne var før programmet?
9. Hvorfor ønsket Tech Consulting et lederutviklingsverktøy?
10. Hvilke øvelser eller teknikker pleier dere å utføre for å forbedre kommunikasjon?

- a. På hvilken måte trengte lederne å bli bedre til å kommunisere? Med sine kunder, eller med sine medarbeidere?

11. Har dere utøvet atferdsteknikker for å forbedre lederferdighetene?

Kompliserte og sensitive spørsmål:

12. Hvilke tilbakemeldinger har dere fått på lederutviklingsprogrammet?

Avslutning:

13. Er det noe du ønsker å legge til?

Vedlegg B: Intervjuguide

Dybdeintervju - Med lederne i Tech Consulting

Sted: Tech Consulting, Fornebu

Dato: 05.03.2020 - 09.03.2020 - 10.03.2020 - 11.03.2020

Navn: Beate Holt Sivertsen, Andrine Beck, Geir Tufte Moe, Dinya Mashadi og Hans-Petter Lauritzen.

Innledning:

- Presentere oss selv.
- Presentere samtykkeskjema fra NSD.
- Informere om prosjektet og hva vi kommer til å stille spørsmål om.
- Si litt om konsekvensene ved å være med på intervjuet, for eksempel om tilbakemelding på resultatet.
- Si at kandidaten vil bli anonymisert.
- Informere om informantenes rett til når som helst å avslutte intervjuet.
- Antyde hvor lenge intervjuet vil vare. (Dette avklares på forhånd)

Introduksjonsspørsmål:

1. Hvor lenge har du vært leder?
2. Hva går jobben din ut på?
3. Hva er ditt hovedansvar som leder i Tech Consulting?
4. Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

Overgangsspørsmål:

5. Hva tenker du når du hører begrepet lederutvikling?
6. Hvilke holdninger og forventninger hadde du før programmet startet? (Positiv/negativ innstilling?)
7. Kan du fortelle litt om ditt første møte med lederutvikling/lederutviklingsprogram?
8. Hvordan vil du beskrive informasjonsflyten internt i Tech Consulting? Er det aktiv kommunikasjon med de ulike avdelingene, eller er det mer "lukket"?

Nøkkelspørsmål:

9. Hva har du tatt med deg fra lederutviklingsprogrammet som du kan bruke i egen arbeidshverdag?
10. Er holdningene dine du hadde før programmet endret etter deltakelsen? Hvordan?
11. Har du endret atferd eller lederstil etter deltakelsen? Hvordan?
12. Har samholdet eller relasjonene dere ledere imellom blitt sterkere som resultat av deltakelsen på programmet?

Kompliserte og sensitive spørsmål:

13. Hvordan tror du dine medarbeidere anser deg som leder?
 - a. Føler du at dine medarbeidere tør å åpne seg til deg?
14. Tror du dine medarbeidere har merket en endring hos deg som leder?
Hvorfor/hvordan?
15. Føler du at du er blitt bedre til å kommunisere med dine medarbeidere etter deltakelsen på programmet?
16. Hvordan opplevde du å bli sendt på lederutviklingsprogram?
17. Er det verdt å investere i lederutviklingsprogram? Hvorfor/ hvorfor ikke?

Avslutning:

18. Er det noe du ønsker å legge til?

Vedlegg C: Intervjuguide

Fokusgruppeintervju - Med medarbeiderne i Tech Consulting

Sted: Tech Consulting, Fornebu.

Dato:

Navn:

Innledning (5 - 10. min):

- Uformell prat.
- Presentere samtykkeskjema fra NDS.
- Lage navneskilt.
- Kort presentasjon av oss.
- Informasjon og temaet/samtalen. (Bakgrunn og formål)
- Informere om at kandidatene vil bli anonymisert.
- Informere om lydopptak.

Åpningsspørsmål:

1. Hva er din rolle i Tech Consulting?

Overgangsspørsmål:

2. Hva synes dere om at lederne deres har deltatt på lederutviklingsprogram?
Positivt/negativt?
3. Hvilken relasjon har dere med deres leder?
 - a. Har relasjonen forandret seg noe etter deltakelsen på programmet?
4. Føler dere at lederen deres har endret lederstil etter deltakelsen på programmet? På hvilken måte?

Praktisk oppgave

5. Bruk 3 min på å skrive ned 3 stikkord som kjennetegner din leders lederatferd?

Nøkkelspørsmål:

6. Har dere merket noen endring hos deres ledere? Kom gjerne med eksempler.
7. Hvordan vil dere beskrive kommunikasjonen mellom dere og lederen deres?

8. Hvordan vil dere beskrive informasjonsflyten internt i Tech Consulting? Er det aktiv kommunikasjon med de ulike avdelingene, eller er det mer “lukket”?
9. Er det noen av lederne dere har sett har hatt et utviklingsbehov?

Avslutning:

10. Er det noe i dette intervjuet som har vært uklart?
11. Er det noe dere ønsker å legge til?

Vedlegg D: Forespørsel om dybdeintervju

Hei!

Vi er to masterstudenter i ledelse ved Høyskolen Kristiania som for tiden holder på med et forskningsprosjekt. Vi skriver en masteroppgave om lederutvikling, og temaet vi fordypet oss i er hvorvidt lederutviklingsprogram fungerer. Lederatferd, lederferdigheter og kommunikasjon er sentrale elementer vi vil rette fokuset mot i vår oppgave.

Formålet er å gjennomføre intervju med deg som har deltatt på et lederutviklingsprogram. I den forbindelse ønsker vi å invitere deg til et dybdeintervju. Deltakelsen på intervjuet er frivillig, samt vil all informasjon og datamateriale behandles konfidensielt. Intervjuets varighet vil ikke overstige en time.

Basert på våre antakelser vil resultatet av en slik studie være av verdi da ulike styrker og eventuelle mangler ved slike program fremtrer. Studiens resultater kan i senere tid brukes som nyttig informasjon i videre lederutviklingsfaser. Videre håper vi at dette kan gi deg som leder en mulighet til å nok en gang reflektere over temaer som ble gjennomgått i lederutviklingsprogrammet, og ta det med i din arbeidshverdag.

Vi håper at du ønsker å stille til et intervju. Dersom du skulle ha noen spørsmål vedrørende prosjektet eller ønsker å delta, ta gjerne kontakt på karoline.knutsen@hotmail.com og famhelene@hotmail.com. Siste frist for gjennomføring av intervju er den 27. mars 2020.

Med vennlig hilsen

Karoline Holm Knutsen og Fam Helene Fiedler.

Vedlegg E: Forespørsel om fokusgruppeintervju

Hei!

Vi er to masterstudenter i ledelse ved Høyskolen Kristiania som for tiden holder på med et forskningsprosjekt. Vi skriver en masteroppgave om lederutvikling, og temaet vi fordypet oss i er hvorvidt lederutviklingsprogram fungerer. Lederatferd, lederferdigheter og kommunikasjon er sentrale elementer vi vil rette fokuset mot i vår oppgave.

I forbindelse med at din leder har deltatt på et lederutviklingsprogram, ønsker vi å invitere deg til et fokusgruppeintervju. Deltakelsen på intervjuet er frivillig, i tillegg til at all informasjon og datamaterialet vil behandles konfidensielt. Intervjuets varighet vil ikke overstige én time.

Basert på våre antakelser vil resultatet av en slik studie vil være av verdi da ulike styrker og eventuelle mangler ved slike program fremtrer. Dette kan i senere tid brukes som nyttig informasjon i videre lederutviklingsfaser. I vårt forskningsprosjekt er vi avhengig av tilbakemeldinger fra både ledere og medarbeidere for å kunne trekke noen generelle konklusjoner, og se eventuelle sammenhenger. Ved å delta på intervjuet gir vi deg en mulighet til å reflektere rundt temaene lederatferd, kommunikasjon og lederferdigheter, samt relasjon og påvirkning mellom deg og din leder.

Vi håper at du ønsker å stille til et intervju. Dersom du skulle ha noen spørsmål vedrørende prosjektet eller ønsker å delta, ta gjerne kontakt på karoline.knutsen@hotmail.com og famhelene@hotmail.com. Siste frist for gjennomføring av intervju er den 27. mars 2020.

Med vennlig hilsen

Karoline Holm Knutsen og Fam Helene Fiedler.