



Masteroppgave

ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Lederutviklingsprogram. Fokus på personlig utvikling eller organisasjonsresultater?

Kenneth Dåsvand

Totalt antall sider inkludert forsiden: 101

Molde, 21.5.2012



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiattrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 45

Veileder: Dag Magne Berge

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 21.5.2012

Forord

Denne oppgaven er en del av masterutdanningen i samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde. Valg av tema er basert på min egen interesse rundt effekten av lederutviklingsprogram. Muligheten til å undersøke deltakere i et slikt program har vært en svært lærerik og interessant erfaring. Å skrive en masteroppgave kan være utfordrende nok i seg selv. Utfordringene har ikke blitt mindre av at jeg har jobbet med oppgaven i stor fysisk avstand fra mitt studietsted. Jeg har derfor vært avhengig av en veileder som på tross av avstanden fra Estland, har kunnet bidra med ufordrende og motiverende tilbakemelding. Dette behovet har jeg fått innfridd med min veileder Dag Magne Berge. Jeg er i tillegg svært takknemlig til de 10 deltakerne som tok tid fra sin travle hverdag til å muliggjøre min oppgave.

Estland, 21 mai, 2012.

Kenneth Dås vand.

Sammendrag

Denne studien undersøker 10 deltakere som har gjennomført et årslangt lederutviklingsprogram. Lederutviklingsprogrammet er gjennomført for mellomledere i en mellomstor organisasjon i privat sektor. Hensikten har vært å undersøke hvorvidt læringen fra programmet har hatt en effekt som er relevant for deltakernes arbeidssituasjon. I tillegg har studien forsøkt å komme nærmere et svar omkring hvilke forhold som har påvirket denne effekten. Oppgaven min definerer programmet i lys av to teoretiske forankringspunkter. Programmet inneholder flere element som kan knyttes til det individsorienterte perspektivet. Dette forankringspunktet fokuserer på personlig utvikling og søker å utvikle individuelle og almenngyldige lederegenskaper. Det andre perspektivet er løsningsorientert og fokuserer på deltakernes kontekst. Programmet er gjennomført i forbindelse med en fusjon og har derfor også et kollektivt formål.

Forskningsresultatene tyder på at programmet har hatt en sterk holdningsskapende verdi i samsvar med programmets hensikt. Funnene er mindre entydige i forhold til atferdsendringer på jobben. Forskningsanalysen antyder at programmet kun har resultert i moderate atferdsendringer på jobben. Forskningsfunnene indikerer at programmets mest kollektive formål har bidratt til den største effekten. Deltakerne henviser til økt informasjonsflyt, forståelse og samarbeid på tvers av avdelinger. Funnene mine tyder på at deltakernes sosialiseringssprosess har vært essensiell for denne effekten. I tillegg belyser forskningen hvordan ulike programaktiviteter har gitt deltakerne innsyn i hverandres arbeidshverdag og utfordringer. Oppgavens betydeligste funn peker derfor på lederutviklingsprogrammets interne karakter, som har innrullert deltakere fra samme selskap men fra forskjellige avdelinger. Funnene mine belyser imidlertid at deltakerne er utydelige i forhold til hvorvidt og på hvilken måte, læring har blitt benyttet i arbeidshverdagen.

Studien antyder at programmets sterke fokus på personlig utvikling har gjort det vanskelig å relatere læringen til arbeidshverdagen. Enkelte deltakere hevder allikevel å ha endret jobbatferd ved å ha blitt oppmerksomme på sterke og svake lederkarakteristikker. Flere deltakere etterlyser imidlertid en sterkere relasjon til konkrete lederutfordringer som organisasjonen står overfor. Funnene mine tyder på at programmet har gitt best effekt når programaktivitetene har tatt utgangspunkt i konkrete utfordringer fra deltakernes arbeidshverdag.

Programmets fokus på 6 nøkkelkompetanser, synes å ha gitt liten effekt i deltakernes arbeidshverdag. Funnene mine antyder at disse er kommunisert på en uklar måte, og at deltakerne kanskje ikke har vært klar over viktigheten av å benytte egenskapene. I tillegg kan kompetansenes generelle karakter ha vært vanskelig å relatere mot konkrete forhold fra arbeidshverdagen. Studien avslører at programmet inneholder læring som ikke er relevant for alle mellomlederne. Enkelte deltakere sitter i jobbstillinger som ikke har kunnet benytte all læring fra programmet. I tillegg avdekker forskningen at forhold på jobben har gjort det vanskelig å ta i bruk enkelte egenskaper på jobben.

Oppgaven peker på programmets omfattende og generelle innhold, samt manglende tilrettelegging på jobben, som potensielle forklaringsårsaker til dette begrensede resultatet.

Innhold

Forord

Sammendrag

Innhold

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og tema	1
1.2 Oppgavens teoretiske spenningspunkt	2
1.3 Problemformuleringer	4
1.4 Begrepsavklaring	5
1.5 Beskrivelse av organisasjon	6
1.6 Beskrivelse av lederutviklingsprogram	7
1.7 Disposisjon	9
2.0 Teoretiske grunnlag	10
2.1 Lederutvikling som systematisk prosess	10
2.2 Transfer problemet	11
2.3 FORHOLD SOM PÅVIRKER LEDERUTVIKLINGSTILTAK	12
2.4 Endringsbehov	12
2.5 Endringsbehovets utgangspunkt	12
2.6 Interne og eksterne lederutviklingsprogram	13
2.7 Oppsummering endringsbehov	15
2.8 Utfordring	16
2.9 Programaktiviteter	16
2.10 Transfer strategier	18
2.11 Oppsummering utfordring	21
2.12 Støtte	22
2.13 Støtte og oppfølging på jobben	23
2.14 Involvering og støtte fra toppledelsen	23
2.15 Støtte fra nærmeste overordnede	24
2.16 Oppsummering støtte	26
3.0 Metode	27
3.1 Oppgavens samfunnsvitenskapelige plassering	27
3.2 Problemstillingens relevans	27
3.3 Begrunnelse for valg av metode	28
3.4 Utvalgsstrategi	28
3.5 Datamaterialets pålitelighet og validitet	30
3.6 Evaluering av lederutviklingstiltaket	31
3.7 Innsamling av data	31
3.8 Utvalg av enheter	31
3.9 Gjennomføring av intervju	33
3.10 Dataanalysen	35
3.11 Etske drøftinger	36
3.12 Oppsummering metode	37
4.0 Analyse av forskningsresultater	38
4.1 Endringsbehov	38
4.2 Programmets nøkkelkompetanser	39
4.3 Kartlegging av deltakernes sterke og svake lederkarakteristikker	42
4.4 Analyse av andre menneskers behov	46

4.5 Lagånd og lederkultur i forbindelse med fusjonen	49
4.6 Betydningen av å benytte et internt lederutviklingsprogram	53
4.7 Oppsummering endringsbehov	54
5.0 Utfordring	56
5.1 Programaktiviteter	56
5.2 Rollespill	57
5.3 Programmets individsorienterte forankring	61
5.4 Individuelle målplaner	63
5.5 Programmets coach	65
5.6 Oppsummering utfordring	67
6.0 Støtte	68
Støtte i læringsmiljøet	68
6.1 Coachens rolle i læringsmiljøet	68
6.2 Gruppesammensetningens betydning	70
Støtte i organisasjonen	72
6.3 Sjefens betydning	72
6.4 Toppledelsens betydning	74
6.5 Organisasjonskulturens betydning	75
6.6 Det daglige arbeidspresset	76
Oppfølging i etterkant av programmet	78
6.7 Gruppesamlinger	78
6.8 Tilbakemelding på utvikling	80
6.9 Oppsummering støtte	81
7.0 Oppsummering av oppgavens hovedfunn	83
Litteraturliste	91

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn og tema

Denne oppgaven studerer en organisasjon som har gjennomført et lederutviklingsprogram. Studien undersøker 10 mellomledere som har fullført programmet. Valg av tema har utgangspunkt i min egen nysgjerrighet omkring effekten av lederutviklingsprogram. Interessen omhandler ulike forhold som påvirker effekten av slike lederutviklingsinitiativ. Oppgavens fokus sentrerer rundt den arbeidsrelaterte effekten av lederutviklingsprogram. Det er altså programmets hjelpelighet i deltakernes arbeidshverdag som studeres.

Organisasjoner benytter lederutviklingsprogram i stadig økende grad. Goldstein & Ford (2002) beskriver hvordan organisasjoner imøtekommer behovet for effektiv ledelse ved å vektlegge formelle trening og lederutviklingsprogram. Organisasjoners økende ressursbruk på slike lederutviklingsinitiativ, fremmer behovet for å undersøke hvorvidt slike investeringer gir avkastning. Byrne & Rees (2006) beskriver imidlertid at organisasjoner har en tendens til å være fornøyd dersom programmet kun blidgjør deltakerne. Litteraturen er i tillegg upresis i forhold til hvorvidt lederutviklingsprogram faktisk har en effekt.

Latham & Sejts (1998) hevder at lederutviklingslitteraturen mangler systematiske empiriske evalueringer, som beskriver til hvilken grad lederutviklingsprogram oppnår de resultatene de ble designet for å oppnå. Innenfor dette fagfeltet refereres det ofte til Burke & Days klassiske studie fra 1986. Denne metanalyser fra 70 studier, konkluderte med at ledertrening på gjennomsnittsbasis var moderat effektivt.

Innenfor dette fagfeltet er det behov for mer forskning for å kunne si noe om hvorvidt ledertrening resulterer i mer effektiv lederatferd (Collins 2002, Burke & Day 1986). I tillegg strides fagkretsen rundt hvilke faktorer som *påvirker* effekten av lederutviklingsprogram. Innenfor dette fagfeltet har en sentral debatt omhandlet individuelle karakteristikkers betydning for effekten av lederutviklingsprogram. Denne oppgaven fokuserer imidlertid på egenskaper og karakteristikk med selve lederutviklingsprogrammet. I tillegg fokuseres det på programmets samspill med deltakerens organisasjon.

1.2 Oppgavens teoretiske spenningspunkt

Denne oppgaven tar utgangspunkt i to teoretiske innfallsvinkler. Det ene forankringspunktet har individuell utvikling som fokus. Det andre forankringspunktet retter programmet inn mot konkrete resultat som skal oppnås i deltakernes organisasjon. Hovedforskjellen mellom disse perspektivene er forståelsen av begrepet ledelse. Mens den første innfallsvinkelen søker å utvikle allmenngyldige lederkarakteristikker, fokuserer den andre på kontekstuelle faktorer. Disse ”idealtypiske” forankringspunktene utgjør således to ytterpunkt. Lederutviklingsprogram kan være mer eller mindre forankret i disse perspektivene.

Lederutviklingsprogram som fokuserer på personlig utvikling plasserer individet i sentrum. Slike lederutviklingsprogram tar sikte på å øke lederens kompetanse og kunnskap, i håp om å skape resultater i deltakernes jobbsituasjon. McCauley & Van Velsor (2004) belyser viktigheten av at lederutviklingsprogram avdekker og bevisstgjør deltakere på sine sterke og svake lederkarakteristikker. Slike lederkarakteristikker blir vurdert på grunnlag av hva programmet foreslår som effektive lederegenskaper. Byrne & Rees (2006) påpeker at lederutviklingsprogram må ta utgangspunkt i lederkompetanser som er basert på organisasjonens visjon, mål, verdier og strategiske initiativ. De stiller seg kritiske til å benytte seg av standardiserte kompetanser som andre organisasjoner mener er sentrale for suksess. I sitt mest radikale ytterpunkt vil dette perspektivet bygge på en antagelse om at ledelse består av generelle, allmenne innsikter og egenskaper uavhengig av kontekst. Dersom slike egenskaper utvikles og forbedres, vil lederne operere mer effektivt i arbeidssituasjonen. Det andre perspektivet har imidlertid et helt annet utgangspunkt og retter fokuset mot lederens kontekst.

Zenger, Ulrich & Smallwood (2000) kritiserer lederutviklingsprogram som tar sikte på å utvikle kompetanse og kunnskap, i håp om å øke resultatene til lederne på jobben. De henviser til at forskning ikke har klart å påvise slike resultat. Forfatterne stiller seg kritiske til at ledere vil endre atferd på bakgrunn av økt selvinnsikt og selvreflektering. I stedet for å håpe at ledere vil endre atferd etter endringer i tro og antagelser, hevder de at det vil være mye mer hensiktsmessig å starte med resultatene man ønsker å oppnå. Ved å undersøke hva kolleger, ansatte, overordnede og kunder mener at lederen bør oppnå av resultater over en gitt tidsperiode, kan man utvikle mål som lederen bør oppnå innenfor denne perioden.

Forfatterne fremhever at organisasjoner som implementerer lederutviklingsprogram, må ta utgangspunkt i de *forretningsresultatene* man ønsker å oppnå. De hevder at de fleste lederutviklingsprogram mislykkes fordi de starter med individet som fokus. De argumenterer for at det ikke er mulig å skille effektiv ledelse fra organisasjonen og dens mål. Organisasjonens spesifikke kultur, historie, normer, verdier, arbeidsprosesser og systemer kan ikke bli ignorert. Det er innenfor disse rammene ledernes atferd vil utspille seg. I dette perspektivet ligger det derfor en oppfatning om at ledelse er noe relasjonelt som utspilles i, preges av og grensesettes i spesifikke organisatoriske kontekster.

Mitchell & Larson (1988) beskriver lederteorienenes ulike synspunkt på hvorvidt effektiv lederatferd er universell, eller avhengig av situasjonsbetingelser (som referert i Skogstad & Einarsen 2002). Personorienterte program opererer i større grad ut fra en forståelse av at spesifikke lederkarakteristikker, vil være hensiktsmessige på tvers av situasjoner og organisasjoner. Zenger, Ulrich & Smallwood fremhever på sin side at lederutviklingsprogram uavkortet må tilpasses bestemte betingelser i en gitt organisasjon. Forfatterne hevder dette er en forutsetning for at program skal kunne fungere. Som leder er det fra dette perspektivet ikke nok å operere ut fra en ”one size fits all” lederstil. Man må heller tilpasse lederstilen til den enkelte medarbeider og ulike kontekstuelle forhold.

Jeg vil benytte McCauley & Van Velsor som hovedkilde når jeg beskriver program som fokuserer på personlig utvikling. Zenger, Ulrich & Smallwood vil bli benyttet i forbindelse med program som vektlegger resultater. McCauley & Van Velsor (2004) belyser at deres arbeid også vektlegger deltakernes organisasjon. Forfatterne befinner seg derfor ikke på perspektivets mest radikale ytterpunkt. Forfatterne uttrykker imidlertid at individuell utvikling er det primære elementet i deres arbeid. De foreslår at effekten av et lederutviklingsprogram påvirkes av tre ulike element. Disse faktorene omhandler sentrale forhold med selve lederutviklingsprogrammet og deltakernes organisasjon:

1. Bevisstgjøre deltakerne på hvilken atferd som bør endres (**klarhet om endringsbehov**).
2. Programaktivitetenes rolle i å avdekke, fokusere og utvikle deltakerne i forhold til dette endringsbehovet (**utfordring**).
3. Støttefunksjoner i programmets læringsmiljø, samt støtte og oppfølging fra ulike hold på arbeidsplassen i forbindelse med lederutviklingstiltaket (**støtte**).

1.3 Problemformuleringer

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvorvidt læring fra lederutviklingsprogrammet har vært hjelpelig i deltakernes arbeidshverdag. I tillegg søker studien å avdekke hvilke forhold som har vært sentrale i forhold til denne effekten.

Følgende problemstillinger har derfor blitt formulert:

- *Hvorvidt har læring fra et lederutviklingsprogram, hatt en effekt som er relevant for deltakernes arbeidssituasjon?*
- *Hvilke forhold har vært sentrale for programmets effekt i arbeidshverdagen?*

Det er den *arbeidsrelaterte* effekten av lederutviklingsprogrammet som studeres. Hvorvidt deltakere har opplevd personlig utbytte eller gode opplevelser fra programmet er ikke av interesse. Den første problemstillingen undersøker hvorvidt deltakerne har overført læring tilbake til jobben. I tillegg søker problemstillingen å gi et svar omkring læringens effekt og betydning i deltakernes arbeidssituasjon.

Det er de *forholdene* som har vært sentrale for programmets effekt i jobbsituasjonen, som er hensikten med forskningen. Den andre problemstillingen tar derfor sikte på å forklare funnene fra det første forskningsspørsmålet. Med utgangspunkt i teori tar problemstillingen sikte på å avdekke sentrale forhold med innholdet, organisering og gjennomføring av lederutviklingsprogrammet. I tillegg omfatter problemstillingene ulike organisatoriske forhold, som kan være av betydning for at programmet skal kunne ha en praktisk nytteverdi i deltakernes arbeidshverdag.

Problemstillingene er slik de står nå svært omfattende. Studien vil på bakgrunn av tidsbegrensninger, omfang av oppgaven, samt relevansen for mitt eget fagfelt bli noe avgrenset. Belling, James & Ladkin (2004) belyser betydningen av individuelle karakteristikk. Baldwin & Ford (1988) henviser til at noen klarer å overføre læring fra program på tross av ulike barrierer. Forfatterne påpeker samtidig at andre ikke overfører læring selv om disse barrierene har blitt eliminert. Litteraturen er i tillegg svært entydig omkring betydningen av deltakerens motivasjon i forbindelse med lederutviklingsprogram. Jeg finner det derfor mer produktivt å rette fokuset mot forholdet mellom et lederutviklingsprogram og arbeidshverdagen deltakerne opererer i. Jeg vil derfor avgrense oppgaven på bakgrunn av hva jeg oppfatter som en produktiv, hensiktsmessig og interessant innfallsvinkel til dette fagfeltet. Jeg vil derfor se bort fra betydningen av individuelle karakteristikk.

1.4 Begrepsavklaring

Et **lederutviklingsprogram (LUP)** vil i denne oppgaven mene et konkret program med start og slutt tidspunkt, som tar sikte på å utvikle ledere. Problemstillingen henviser til lederutviklingsprogrammets effekt i arbeidssammenheng. Studiets åpne karakter gir ingen klart definert verdi på effekten av programmet. Problemstillingen henviser imidlertid til hvorvidt læringen blir benyttet på arbeidsplassen. Effekten av lederutviklingsprogrammet bygger på begrepet transfer. Foxon (1993) mener de fleste ser transfer i lys av:

”indikasjoner på positive atferdsendringer på jobben, i samsvar med de kunnskaper og egenskaper som programmet søker å utvikle”.

Denne definisjonen ser på transfer som et ”produkt” som i utgangspunktet kan måles. Foxon henviser imidlertid til vanskeligheten med å måle transfer. Vil transfer ha funnet sted dersom deltakere forsøker å implementere læring, eller må denne læringen være fullt integrert i deltakerens arbeidsvaner? Foxon hevder at transfer består av en 5-steps prosess. Denne 5-steps prosessen involverer utviklingen fra når en deltaker tar initiativ til å benytte nye egenskaper på arbeidsplassen, til en ubevisst opprettholdelse av nye egenskaper. Dette studien vil referere til transfer når intervjuobjektene selv hevder å ha endret atferd på bakgrunn av programmet. Til hvilken grad deltakerne kun har ”testet ut” atferd eller om det har blitt en del av arbeidsvanene, vil derfor baseres på deltakernes egne oppfatninger.

McCauley & Van Velsor definerer lederutvikling som:

The expansion of a person’s capacity to be effective in leadership roles and processes. Leadership roles and processes are those that facilitate setting direction, creating alignment, and maintaining commitment in groups of people who share common work (McCauley & Van Velsor 2004, 2).

Det er denne definisjonen av lederutvikling som min oppgave vil benytte. Denne definisjonen fokuserer på individets mulighet for læring og utvikling. På denne måten vil min oppgave ta utgangspunkt i at lederegenskaper kan læres og tilegnes. Van Velsor et al., (1998) hevder at lederskapsevner delvis har sine røtter i genetikk, tidlig utvikling og voksen erfaring (som referert i Bekkevold, Midtun & Refseth 1999). Deres grunnleggende syn er at individer kan lære, vokse og endre seg. Enhver person gitt de rette verktøy og ferdigheter, kan derfor lære å lede. Det er dette synet jeg vil ta utgangspunkt i ved denne studien. Overnevnte definisjon definerer også hva som menes med ledelse. Jeg vil ta

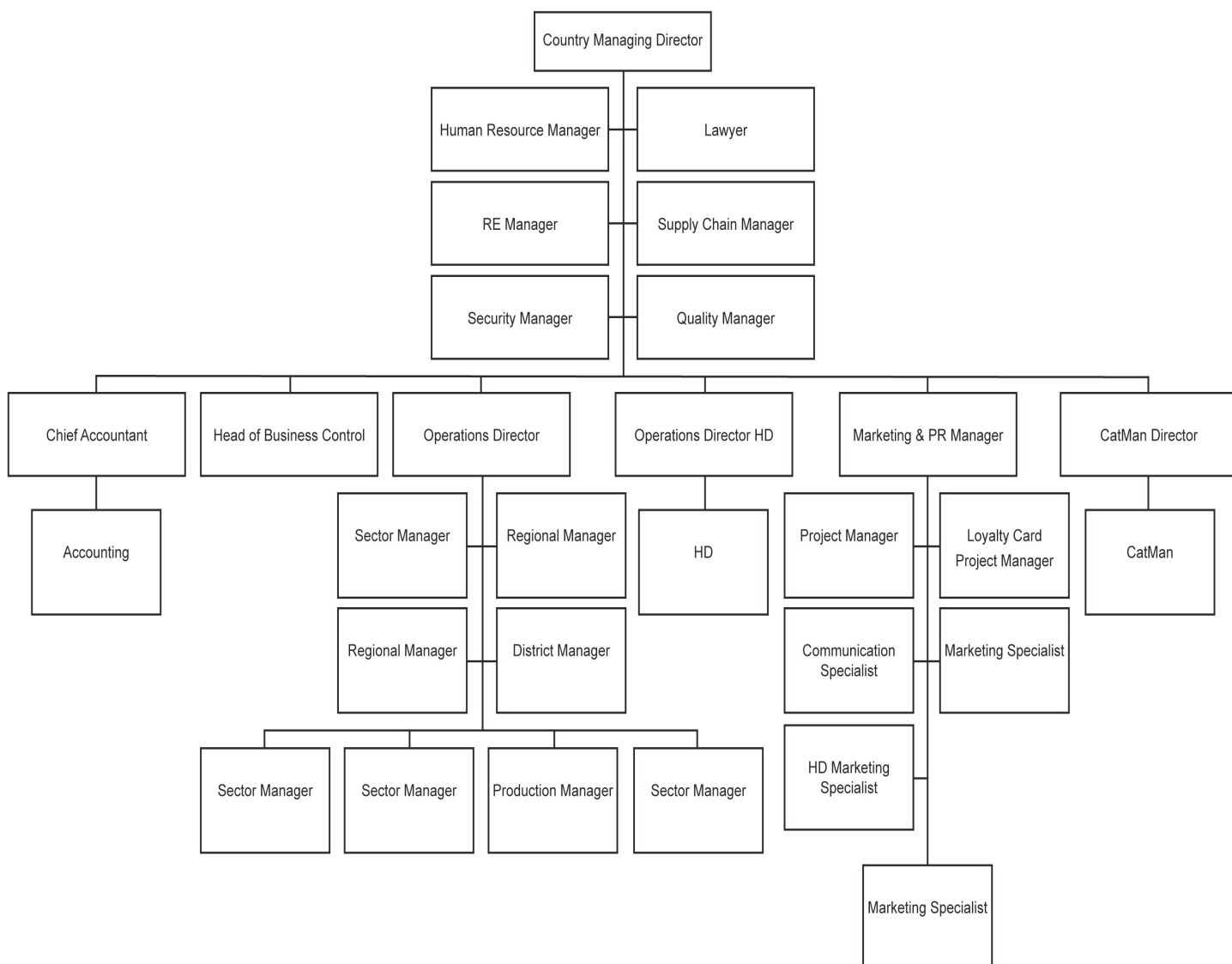
utgangspunkt i andre setning av definisjonen der det presiseres hva ”lederroller og prosesser” innebærer.

1.5 Beskrivelse av organisasjon

For å svare på disse problemstillingene har jeg foretatt en empirisk undersøkelse av en organisasjon som har gjennomført et lederutviklingsprogram. Det empiriske materialet er innhentet fra en mellomstor organisasjon ved det fiktive navnet **Baltic Corp**. Baltic Corp er en ledende dagligvarekjede i Baltikum. Baltic Corp har avdelinger i alle de tre baltiske landene og det er den estiske avdelingen min oppgave har studert. Lederutviklingsprogrammet er blitt designet og gjennomført av et eksternt konsulent byrå ved det fiktive navnet **Training Ltd**. Utviklingsprosessen har imidlertid vært initiert og tilslutt godkjent av ledelsen i Baltic Corp.

Baltic Corps lederteam tok kontakt med Training Ltd og uttrykket organisasjonens behov. En ansatt i Training Ltd utviklet programmet basert på denne forespørselen. Training Ltds proposal ble tilslutt godkjent av Baltic Corp. Baltic Corp har i dag en **programansvarlig** i hvert av de tre landene som overser gjennomføringen og videre implementering av programmet. Dette er en mellomleder stilling, og inkluderer også ansvar for alle andre kurs som organisasjonen til en hver tid gjennomfører. Ved den estiske avdelingen inkluderer dette blant annet et Trainee program og SAP kurs. Training Ltd har gjennomført programmet i alle de tre landene. Dette inkluderer hovedsakelig opptrykking og oversetting av treningsmateriell. Hvert av de tre landene har i tillegg hver sin coach som er ansatt i Training Ltd. Det er programmets coach som står for den praktiske gjennomføring av MMDP. Ettersom programansvarlig i utgangspunktet ikke er til stede under selve gjennomføringen, skal programmets coach sørge for rapportering. Programansvarlig skal deretter bringe sentral informasjon videre til lederteamet i Baltic Corp.

Baltic Corps organisasjonskart beskriver Country Managing Director (Country Manager) og 6 andre toppledere i organisasjonen. Disse er etterfulgt av 6 linjeledere. Deretter kommer organisasjonens mellomledere. Jeg vil referere til **topplederteamet** som disse 7 lederne. **Ledelsen** og **topplederne** i organisasjonen vil også bli benyttet som betegnelser for dette topplederteamet. Deltakerens nærmeste **sjef** vil også bli referert til som **nærmeste overordnede** og **lokale overordnede**. I de fleste tilfellene er deltakernes sjef en av de 6 linjelederne.



1.6 Beskrivelse av lederutviklingsprogram

Lederutviklingsprogrammet ved navn **Middle Management Development Programme (MMDP)**, er i følge **programutvikleren** designet og skreddersydd for Baltic Corps mellomledere. I følge programutvikleren har Baltic Corp ønsket at alle mellomlederne skal operere ut fra samme verdigrunnlag. I tillegg har en målsetning vært at en enstemmig lederkultur skal utvikle seg på tvers av de tre landene. Det sistnevnte forholdet har vært svært sentralt i forbindelse med en nylig fusjon. Baltic Corp ble i 2007 kjøpt opp av et Skandinavisk selskap som er aktiv innenfor samme sektor. I følge programutvikler har det derfor vært sentralt å fokusere på ”*hvem vi i nye Baltic Corp er*”. Training Ltd har ikke benyttet dette spesifikke programmet tidligere. Man har følgelig ikke gjort seg noen erfaringer om effekten av programmet. Selv om sammensetningen i MMDP i følge

programutvikleren er spesial designet, har man benyttet seg av forskjellige standardiserte elementer. Disse standardiserte elementene har man i følge programutvikleren gode erfaringer med. MMDPs sammensetning er således tiltenkt Baltic Corps behov, mens redskapene og programaktivitetene i MMDP er standardiserte.

MMDP ble gjennomført for første gang i september 2007. MMDP består av 5 moduler som varer i tre dager. Modulene gjennomføres hvert år i februar, april, mai, august og september. MMDP består av 5 moduler med ulikt fokus. Nedenfor følger en kort beskrivelse av disse modulene, og hva formålet med disse modulene i følge Training Ltds skriftlige proposal har vært:

Modul 1: Core Management: Målet med denne modulen er at deltakerne skal kunne identifisere og forstå sine egne styrker og svakheter.
Modul 2: Performance Management: Denne modulen forsøker å lære mellomlederne prinsipper og metoder som vil motivere de underordnede.
Modul 3: Team Management: Målet er å gi mellomlederne ferdigheter i å bygge og opprettholde effektive grupper. Mellomlederne skal også opparbeide seg en evne til å lære andre om viktigheten av teamarbeid.
Modul 4: Change Management: Denne modulen forsøker å lære mellomlederne avanserte teknikker og metoder, som vil hjelpe dem til å håndtere og fremme kontinuerlig endring og utvikling.
Modul 5: Leadership: Denne modulen søker å gi deltakerne "real life" simuleringer slik at mellomlederne skal kunne identifisere og tilspisse sin lederkompetanse.

Hensikten med MMDP er å utvikle følgende 6 nøkkelkompetanser:

- **Styre sin egen og andres utførelse av oppgaver**
- **Gi kontinuerlig feedback**
- **Gi daglig coaching**
- **Kommunisere klart på alle nivåer**
- **Bygge lag ånd (team spirit)**
- **Fremme endring og utvikling**

McCauley & Van Velsor (2004) beskriver en type lederutviklingsprogram ved navn **Feedback Intensive Program (FIP)**. FIP består av klasserombasert læring i trygge omgivelser, hvor deltakerne involveres i samtaler og diskusjoner. FIP benyttes for at deltakerne skal bli klar over sine egne sterke og svake lederkarakteristikker. Forfatterne anbefaler FIP i forbindelse med endring av organisasjonens kultur eller strategi. I tillegg hevder forfatterne at FIP vil være effektiv i forbindelse med en fusjon. Slike program foreslås å være hensiktsmessige når en fusjon fremmer et behov om å forstå forskjeller mellom ulike parter, samt nye måter å tenke på. Forfatterne påpeker at FIP ofte foregår

over et lengre tidsrom som 6 måneder eller mer. FIP består av ulike øvelser der coach og andre deltakere observerer deltakeren, for deretter å gi tilbakemelding på prestasjonen. Denne oppgaven belyser at MMDP inneholder flere typiske elementer fra et FIP. MMDP synes å passe beskrivelsen av et FIP på en relativt detaljert måte. Innholdet og den praktiske gjennomføringen synes å være i tråd med McCauley og Van Velsors beskrivelse av FIP. Baltic Corps fusjon og ønske om å endre organisasjonskulturen, samsvarer i tillegg med det anbefalte bruksområdet. MMDP er imidlertid et svært omfattende program og foregår over et lengre tidsrom enn et typisk FIP. Programmet synes derfor å inneholde flere egenskaper som vil bli presentert og vurdert i forhold til oppgavens teoretiske spenningspunkt.

1.7 Disposisjon

Oppgaven består av 4 hoveddeler som til sammen utgjør 7 kapitler:

- Del 1 Innledning
- Del 2 Teoretiske grunnlag
- Del 3 Metode
- Del 4 Analyse av forskningsresultater

- endringsbehov
- utfordring
- støtte

Oppsummering av oppgavens hovedfunn.

Hver hoveddel starter med en beskrivelse av hvordan jeg vil disponere kapittelet. Del 2 vil presentere ulike teoretiske innfallsvinkler som er relevant for mine problemstillinger. Kapittelet vil være inndelt i tre hovedseksjoner, der McCauley & Van Velsors tre element vil være rammeverk. Etter hver seksjon vil hovedtrekkene bli sammenfattet. Del 3 vil presentere og redegjør for studiens metodiske inngrep, samt drøfte problemstillingens relevans ut fra et samfunnsvitenskapelig ståsted. Del 4 vil presentere og analysere studiens empiriske funn. Forskningsfunnene vil bli presentert i form av sitater fra intervjuobjekter. Resultatene vil bli drøftet fortløpende i forhold til ulike teoretiske ståsteder. Del 4 vil følge samme tredeling som i Del 2, men vil være inndelt i 3 ulike kapitler. Oppgaven avslutter med en hovedkonklusjon som sammenfatter essensen av forskningsfunnene.

Jeg vil ved noen anledninger benytte meg av kursiv skrift og uthevninger, når jeg ønsker å bemerke noe av særskilt betydning.

2.0 TEORETISKE GRUNNLAG

Dette kapittelet vil som nevnt være inndelt i tre seksjoner. McCauley & Van Velsors tre element vil utgjøre kapittelets rammeverk. Jeg vil imidlertid presentere disse elementene i lys av hva andre teoretiske ståsteder fremhever som sentralt for transfer. Målet er å belyse oppgavens teoretiske spenningspunkt.

2.1 Lederutvikling som systematisk prosess

McCauley & Van Velsor (2004) grunnleggende syn på lederutvikling er at det er en kontinuerlig prosess. Forfatterne uttrykker seg på denne måten:

”leadership development is an ongoing process. It is grounded in personal development, which is never complete” (McCauley & Van Velsor 2004, 22).

Forfatterne belyser at organisasjoner i økende grad har begynt å se lederutvikling som en systematisk prosess. De påpeker at organisasjoner allikevel har en tendens til å se på lederutvikling som et engangsprosjekt. Forfatterne kritiserer organisasjoner som sender deltakere på kurs i håp om en ”quick fix” løsning. De belyser at lederutvikling foregår over tid og at det derfor ikke finnes noen raske løsningsforslag. I tillegg bemerker forfatterne et annet skifte i perspektiv. Man har tidligere sett på lederutvikling som noe separat fra arbeidshverdagen med work-shops og seminarer. Forfatterne mener fokuset har skiftet mer mot muligheter i selve arbeidssituasjonen. McCauley & Van Velsor henviser til *krevende jobboppdrag* og *samarbeidspartnere* som eksempler på slike lederutviklingstiltak. Forfatternes synspunkt er at formelle LUP spiller en viktig rolle i lederutvikling. Slike program må imidlertid ikke fungere som en erstatning for disse mer naturlige begivenhetene.

McCauley og Van Velsor foreslår at organisasjoner binder sammen ulike utviklingserfaringer på en strategisk måte. En person som blir satt i en ny stilling, kan kanskje ha behov for å undersøke sine sterke og svake sider som leder. I etterkant av et FIP som tar sikte på å avdekke slike karakteristikk, kan det eventuelt være hensiktsmessig med en samarbeidspartner. En slik samarbeidspartner kan være behjelpelig i prosessen med å lære nye egenskaper. McCauley & Van Velsor understreker på den måten viktigheten av å benytte LUP, men at det må inngå som en del av en større lederutviklingsprosess. Forfatternes hovedarbeid består imidlertid av å arrangere og gjennomføre FIP. Disse programmene er eksterne program hvor ledere fra forskjellige

organisasjoner innrulleres. Forfatterne vektlegger på samme tid hvordan slike program må være relatert til deltakernes arbeidshverdag og videre lederutviklingsforløp.

2.2 Transfer problemet

Min oppgave søker som nevnt å avdekke indikasjoner på atferdsendringer på jobben, i samsvar med MMDP. Definisjonen av transfer inkluderer derfor mer enn bare endringer i deltakeres tro, holdning og oppfatning. For at transfer skal ha funnet sted må altså en atferdsendring ha oppstått på arbeidsplassen. Broad & Newstrom (1992) har observert at overføring av læring fra et LUP tilbake til organisasjon aldri er uproblematisk. Baldwin & Ford (1988) belyser at enkelte antar at kun 10 % av det som blir lært fra programmet overføres tilbake til jobben.

Forskning legger vekt på tre ulike forhold som spiller inn på muligheten for å overføre læring fra et LUP (Broucker 2009):

1. Personlige karakteristikk.

Individets egenskaper og motivasjon for å benytte det som har blitt lært.

2. Programs karakteristikk.

Likheten mellom treningsprogrammet og arbeidsforholdene, og samsvaret mellom programmets innhold og organisasjonens behov.

3. Karakteristikk ved deltakerens organisasjon.

Klimaet for støtte i organisasjonen i forbindelse med transfer prosessen.

Yukl (2005) viser til at følgende forhold må være tilstede for at en person skal ha mulighet til å overføre læring fra LUP til arbeidshverdagen. 1) En person må ha ett ønske til å utvikle seg. 2) En må vite hva en skal gjøre og hvordan å gjøre det. 3) En person må arbeide i det rette organisasjonsklimaet. 4) En person må bli belønnet for endring og utvikling av organisasjonen (som referert i Hybertsen Hybø 2009).

Viktigheten av individ, program og organisasjon belyses således i forhold til transfer. Holton & Boldwin (2003) henviser til at mye forskning har belyst transfer problemet, men at det foreligger lite forskning som foreslår hvilke strategier som kan bidra til transfer. Nedenfor vil jeg presentere hva ulike teoretiske ståsteder fremhever som sentralt for transfer.

2.3 FORHOLD SOM PÅVIRKER LEDERUTVIKLINGSTILTAK

McCauley & Van Velsor (2004) hevder som nevnt at klarhet om endringsbehov, utfordring og støtte er nøkkelpådriverne i lederutvikling. De hevder at ethvert lederutviklingstiltak kan heves ved å sørge for at disse elementene er tilstede.

2.4 Endringsbehov

I følge McCauley & Van Velsor omhandler dette elementet informasjon som gir deltakere mulighet til å vurdere hvor de står som ledere. Elementet tar på den måten sikte på å avdekke deltakernes styrker og svakheter. Forfatterne hevder at et slikt informasjonsgrunnlag vil stimulere til selvrefleksjon. På den måten vil lederne kunne vurdere sin egen ledereffektivitet og utviklingsbehov i forhold til lederrollen. Basert på dette vil man kunne komme opp med nye og mer hensiktsmessige handlingsmønstre.

Kilder til slik informasjon er mer eller mindre uendelige. De kan f.eks. komme fra arbeidskolleger, sjef, ansatte, familie og organisasjonskonsulenter. Denne prosessen kan være uformell eller involvere formelle undersøkelser, som tar sikte på å måle de ansattes eller kundens tilfredsstillelse med lederne. McCauley & Van Velsor henviser til 360 graders analyser, som et hjelpemiddel hvor lederne gjennom kolleger, ansatte og overordnede får tilbakemelding på lederatferd.

2.5 Endringsbehovets utgangspunkt

Zenger, Ulrich & Smallwood (2000) hevder som nevnt at de fleste LUP mislykkes fordi de starter med individet som fokus. Forfatterne refererer til at man tradisjonelt har operert ut fra antagelsen om at økt kunnskap og lederkompetanse, over tid skal produsere bedre resultat på jobben. De hevder at forskning ikke har klart å påvise dette. Forfatterne mener det er feil å gjøre økt selvbevissthet som hovedformålet med LUP. De foreslår at man heller retter utviklingstiltaket mot spesifikke **business formål**. Slike formål kan være introduksjon av nye globaliseringsstrategier eller problemer innenfor supply chain management. Hybertsen Lysø (2009) påpeker imidlertid at enkelte organisasjoner ikke ser LUP i sammenheng med endringer i organisasjonen. Slike organisasjoner er heller interessert i lederens individuelle utvikling. Hybertsen Lysø belyser også at enkelte organisasjoner kun investerer i slike program for å øke deltakerens organisasjonstilhørighet og lojalitet. Zenger, Ulrich & Smallwood henviser i tillegg til at mange HRD ansatte er fornøyd dersom programmet bare blidgjør de ansatte.

Zenger, Ulrich & Smallwood påpeker at lederutviklingstiltak ofte er blottlagt for den organisatoriske konteksten lederen operer i. Deltakernes arbeidssituasjon må således vike til fordel for lederegenskaper som vurderes fra et mer generelt og allmenngyldig grunnlag. Man vil på denne måten ikke kunne ta forebehold om spesifikke forhold fra deltakernes arbeidshverdag. Forfatterne advarer mot å se på ledelse som hovedsakelig bestående av menneskelig interaksjon. De hevder altså at det vil være mer hensiktsmessig å starte med resultatene man ønsker å oppnå. Ved å undersøke hva kolleger, ansatte, overordnede og kunder mener at lederen bør oppnå av resultater, kan man utvikle mål som lederen bør oppnå innenfor en gitt tidsperiode. De hevder at resultater og konkrete mål vil hjelpe lederen til å se hva som trengs for å oppnå disse målene. Forfatterne hevder at lederen da vil ha en bedre forutsetning for å utvikle de kompetansene som en eventuelt mangler. Lederne vil på den måten kunne tilegne seg kunnskapen som trengs.

2.6 Interne og eksterne lederutviklingsprogram

Zenger, Ulrich & Smallwood setter således søkelyset på deltakernes organisatoriske kontekst. Effektiv ledelse kan ikke sees som uavhengig fra en organisasjon og dens mål. Forfatterne hevder derfor at de mest effektive LUP skjer innad i organisasjonen. Litteraturen skiller mellom LUP som forgår innenfor en bestemt organisasjon (interne LUP), og offentlige program med deltakere fra ulike organisasjoner (eksterne LUP). Interne LUP er skreddersydd for en bestemt organisasjon og kan gjennomføres av organisasjonen selv eller et eksternt selskap. Zenger, Ulrich & Smallwood bemerker at eksterne LUP kan være behjelpelige i forhold til kunnskapstilegnelse, men at de har liten effekt på lederens mulighet for å produsere bedre organisasjonsresultater. Det er disse organisasjonsresultatene de mener er hele poenget med lederutvikling.

Hybertsen Lysø (2009) hevder at interne program med flere ledere fra det samme selskap, har større potensial for å produsere resultater i form av organisasjonsendring. Forfatteren begrunner dette med at programmet og deltakerne vil oppleve mer støtte fra organisasjonen enn i et eksternt LUP. Hybertsen Lysø henviser til fordelen med å kunne skreddersy interne LUP til spesifikke behov. Byrne & Rees (2006) vektlegger at alle sidene ved et LUP må være utviklet og designet med utgangspunkt i organisasjonens visjon, mål, verdier og strategiske initiativ. McCauley & Van Velsor (2004) peker også på fordelen med interne LUP. Slike program gir mulighet til å fokusere på konkrete utfordringer som organisasjonen står ovenfor. Forfatterne belyser at slike program vil være

spesielt hensiktsmessig i forhold til å utvikle en spesiell type ledergruppe. Man vil da ha muligheten til å skreddersy programmet etter spesifikke behov.

McCauley & Van Velsor belyser imidlertid at hvert alternativ har sine styrker og svakheter. Forfatterne poengterer at eksterne program gir mulighet for innblikk i erfaringer fra andre organisasjoner. På bakgrunn av dette kan organisasjoner få tilgang til en bredde ”best practises” på tvers av organisasjoner. Forfatterne påpeker også at man vil ha mulighet til å opprettholde kontakten med andre ledere fra andre organisasjoner. Hybertsen Lysø henviser også til svakheten ved å ikke kunne lære av ledere fra andre bedrifter og sektorer. McCauley & Van Velsor vektlegger også konfidensialiteten som oppstår i slike program, hvor man mer åpent kan diskutere ulike synspunkter.

Solstrandprogrammet er et eksempel på et slik eksternt lederutviklingsprogram. Det er i tillegg Norges mest kjente LUP. Solstrandprogrammet gjennomføres av AFF (Administrativt forskningsfond ved Norges Handelshøyskole). En evaluering i samarbeid med AFF, Norges Handelshøyskole og Universitetet i Bergen hevder at ledere endrer atferd etter å ha deltatt i Solstrandprogrammet. Jordahl og Midtun (2002) legger imidlertid til at evalueringsresultatene er basert på lederen og lederens medarbeidere. Forfatterne understreker at undersøkelsen derfor ikke kan si noe om hvorvidt deltakeren skaper bedre resultater for bedriften.

Ny norsk forskning som bygger på en undersøkelse fra et eksternt program i privat sektor, peker på vanskeligheten med å overføre kunnskap fra slike program tilbake til bedriftene. Etter å ha intervjuet 22 managere som har deltatt på ett 15 måneders langt LUP, hevder Hybertsen Lysø (2009) at slike program i liten grad fungerer. Ledere synes selv de har utbytte av å dra på kurs i lederutvikling, men at dette i liten grad skaper endring i organisasjonen som lederen kommer fra. I følge Hybertsen Lysø kan ledernes nye lederidentitet og lederspråk, faktisk øke avstanden til deres arbeidshverdag. Det nye vokabularet kan utvikle og synliggjør avstanden mellom deltakernes organisasjonsrealitet og deres nye ambisjoner. Hybertsen Lysø hevder at en av årsakene til at en slik avstand kan oppstå, er mangel på støtte i og fra organisasjonen. Jeg vil beskrive dette forholdet nærmere i analyse delen. Forfatteren beskriver imidlertid hvordan man kan øke effekten av eksterne LUP. Organisasjoner kan sende mer enn en deltaker på slike program. I tillegg foreslås en nærmere dialog med selskapet som gjennomfører programmet.

2.7 Oppsummering endringsbehov

De teoretiske spenningspunktet presenterer to vidt forskjellige utgangspunkt for å vurdere endringsbehovet. Et personlig forankret LUP søker å utvikle ulike lederkarakteristikker, som forventes å produsere resultat i arbeidshverdagen. Et slikt perspektiv ser på ledelse som eget fag, med generelle allmenngyldige innsikter og egenskaper. Synspunktene innenfor dette perspektivet varierer imidlertid. Det mest radikale ståstedet vil hevde at effektiv ledelse består av universelle lederegenskaper. I slike LUP vil endringsbehovet ta utgangspunkt i de lederegenskaper som anses å være mest effektive. En mer moderat tilnærming vektlegger at lederkompetansene er rotfestet i organisasjonens behov. Endringsbehovet vil derfor ta utgangspunkt i hva programutviklerne har vurdert som de mest hensiktsmessige lederegenskapene.

Dette perspektivet blir kritisert av teoretikere som vektlegger at LUP må fokusere på konkrete resultater som skal oppnås. De foreslår at slike mål vil gi lederne bedre forutsetning for å ta i bruk nødvendig atferd. På denne måten vil deltakerne se målene i lys av ”hva som må til” for å oppnå slike resultater. Grunntanken bak dette perspektivet er at man ikke kan skille effektiv ledelse fra organisasjonens kontekst. Det er innenfor dette rammeverket lederatferden vil utspille seg. Dette perspektivet setter derfor søkelyset på at de mest effektive LUP skjer innad i organisasjonen. Man vil da ha muligheten til å skreddersy programmet til ulike utfordringer. En vil også kunne spesifisere programmet til en spesifikk ledergruppe, samt fokusere programmet inn mot konkrete målsetninger som organisasjonen ønsker å nå.

Begge perspektivene vektlegger at deltakerne får tilbakemelding fra andre organisasjonsmedlemmer. Endringsbehovet har således et forankringspunkt til deltakernes organisasjon. Hos McCauley & Van Velsor er det primære grunnlaget at deltakerne blir klar over sterke eller svake lederkarakteristikker. Hos Zenger, Ulrich & Smallwood, dreier dette seg om forslag til ulike resultater og mål som bør oppnås.

2.8 Utfordring

McCauley og Van Velsor hevder at erfaringene som utfordrer og ”strekker” mennesker mest også vil bidra til mest utvikling. Forfatterne beskriver hvordan slike erfaringer tvinger mennesker ut av komfortsonen. De bidrar til at man setter spørsmålstegn med måten ting har blitt gjort. McCauley og Van Velsor hevder at slike utfordringer vil bidra til å avdekke behovet for nye håndteringsmåter. Zenger, Ulrich & Smallwood summerer opp de vanligste programaktivitetene som LUP vanligvis benytter. Forfatterne refererer til undervisning, case studier, gruppe diskusjoner, reading assignments og simuleringer som typiske eksempler. Jeg vil videre presentere teori som foreslår hvilke utfordringer som foreslås å være mest hensiktsmessige. Utfordringer vil henviser til både programaktiviteter i LUP, og jobbutfordringer i arbeidshverdagen.

2.9 Programaktiviteter

Goldstein & Ford (2002) belyser at **business simuleringer** gjør det mulig for deltakere å oppleve ulike erfaringer så nært knyttet opp mot virkeligheten som mulig. Ved å løse ulike oppgaver/case kan deltakerne øve på reelle situasjoner. Forfatterne trekker fram fordelen med at simuleringer ikke medfører noen risiko. Simuleringer gjør det mulig for deltakerne å øve på ferdigheter, og se sammenhengen mellom atferd og konsekvens. Tilbakemelding på utførelse og prestasjon, gir deltakerne mulighet til å endre eller justere atferd. Forfatterne henviser imidlertid til at det finnes begrenset evalueringsdata på hvorvidt simuleringer faktisk resulterer i transfer. Latham & Seijts (1998) henviser også til de positive sidene med **simuleringer** men legger til at faren er at de representerer en forenklet versjon av virkeligheten. I tillegg hevder de at simuleringer er mest effektive når de er benyttet i sammenheng med undervisning, gruppe diskusjoner og hjemmelekser. Broucker (2009) belyser viktigheten av at LUP må bestå av læresituasjoner som er så likt arbeidssituasjonen som mulig. Foxon (1993) påpeker at innholdet i ulike treningsbolker kan bli en hindrende faktor for transfer, dersom deltakeren ikke ser relevansen i forhold til jobben.

Zenger, Ulrich & Smallwood (2000) vektlegger at effektive LUP i fremtiden må inneholde aktiverende og realistiske simuleringer, som lar deltakere erfare konsekvensene av deres avgjørelser i et komprimert tidsperspektiv. Latham & Leijts (1998) beskriver hvordan **case studier** bidrar til at ledere blir stilt ovenfor et bredt spekter av faktiske organisasjonsproblemer. Deltakeren får derfor mulighet til å løse ulike oppgaver i trygge

omgivelser i en typisk ”klasseromsetting”. Forfatterne hevder at slik trening øker deltakernes verbale og skriftlige kommunikasjonsevner.

Byrne & Rees (2006) påpeker at aktiviteter som **simuleringer**, **rollespill** og **case studier** er viktige, men legger til at deltakeren må gis et bredt spekter av muligheter til å engasjere seg i faktiske arbeidsaktiviteter. Et innblikk i reelle utfordringer vil gi deltakerne mulighet til å komme med løsningsforslag som toppledelsen eventuelt kan implementere. Deltakerne vil på den måten kunne anvende og forsterke prinsipper lært fra ”klasserommet”. Forfatterne henviser til hvordan lederutviklingsinitiativ ofte skjer i undervisningsform, og at det ikke blir gitt muligheter for at deltakeren kan utvikle evner i virkelige situasjoner. Forfatterne mener derfor at et nøkkelement i en lederutviklingsprosess, bør være å gi deltakeren mulighet for å delta i organisasjonsaktiviteter. De henviser i den forbindelse til strategisk planlegging, prosjektutvikling, nytt produktvalg, nye arbeidsprosesser og organisasjonsutviklingsaktiviteter. De påpeker at deltakerne på den måten vil få innblikk i ulike utfordringer som toppledelsen står ovenfor. Forfatterne hevder at dette vil bidra til å klargjøre deltakerne til å påta seg nye leder roller.

Zenger, Ulrich & Smallwood oppfordrer også organisasjoner til å legge forholdene til rette for ”**action learning project**”. Slike prosjekt gir deltakerne mulighet til å ta del i reelle utfordringer som organisasjonen står ovenfor. Deltakerne får på den måten mulighet til å bidra med løsningsforslag. Forfatterne legger til at deltakerne også til en viss grad bør være involvert i implementeringen av eventuelle løsningsforslag. De refererer til eksempel hvor en har spart penger på å slippe å leie inn eksterne konsulenter. Organisasjonen har heller latt slike utfordringer vært en del av LUP. McCauley & Van Velsor belyser også mulighetene denne utfordringen gir. Forfatterne har erfaring fra organisasjoner som har delt deltakere inn i grupper. Disse gruppene har samarbeidet med coach og en representant fra topplederteamet. De ha sammen kommet frem til hensiktsmessige løsningsforslag. Disse løsningsforslagene har deretter blitt presentert for lederne i organisasjonen. Organisasjonen har i neste omgang forsøkt å implementere det beste forslaget. McCauley & Van Velsor ignorerer derfor ikke muligheter i deltakernes organisasjon. Zenger, Ulrich & Smallwood er allikevel mye spissere i sitt synspunkt, ved å ha konkrete resultater som selve formålet med LUP.

Goldstein & Ford (2002) refererer til begrepet **erfaringsbasert læring**. Forfatterne peker på viktigheten av å legge forholdene til rette for læring og utvikling i selve **jobbsituasjonen**. De refererer til undersøkelser som har studert hva ledere har erfart som viktigst for utvikling. I de fleste tilfellene vektla deltakerne direkte jobberfaring etterfulgt av veiledning (mentoring) og læring fra overordnede. Læring fra formelle LUP ble rapportert å ha mye mindre effekt på utvikling av lederkompetanser (McCall, Lombardo & Morrison 1988, som referert i Goldstein & Ford 2002). McCauley & Van Velsor utelukker ikke at utfordringer i jobbsituasjonen kan være den mest effektive formen for lederutvikling. De legger imidlertid til at det er mye vanskeligere å lære fra denne metoden enn fra LUP. De begrunner dette med at ledere tolker utfordringer på forskjellige måter. I tillegg er læring for utviklingens del sjelden målet når en organisasjon gir slike oppdrag. Forfatterne bemerker også at noen jobbutfordringer er for kritiske for uerfarne ledere.

McCauley & Van Velsor vektlegger på sin side at utfordringer i arbeidshverdagen heller kommer i etterkant av LUP. Forfatterne foreslår at man kan sørge for videre utvikling ved å introdusere **samarbeidspartnere** som deltakeren lærer fra. I tillegg foreslår de at organisasjoner kan sørge for **feedback coaches**, som gir tilbakemelding på atferd og bidrar med flere utfordringer. Jeg vil videre beskrive ulike transfer strategier som litteraturen foreslår at organisasjoner kan integrere.

2.10 Transfer strategier

Foxon (1993) uttrykker at ulike forhold på arbeidsplassen gjør det vanskelig å overføre kunnskap fra LUP. Forfatteren hevder at det ikke gjøres nok for å klargjøre deltakere på slike utfordringer. Dette kan føre til at organisasjonspress av ulikt slag kan forhindre eller hemme transfer. Forfatteren illustrerer dette ved å henvise til tidspress i arbeidssituasjonen. Tidspress kan gjøre det fristende å gå tilbake til tidligere handlingsmønstre. Tidspress er i tillegg spesielt aktuelt i forbindelse med et LUP. Deltakerne har ofte mye arbeid å ta igjen når de kommer tilbake på jobb. Andre forhold kan være mangel på støtte fra andre organisasjonsmedlemmer. Sjefer og kolleger er ikke nødvendigvis like behjelpelige mht deltakernes forsøk med å ta i bruk ny atferd på arbeidsplassen. Slikt press kan ofte være sterkere enn deltakernes motivasjon til å ta i bruk nye egenskaper. Foxon hevder at det blir vanskeligere jo lengre tid det går mellom læring og bruk av nye egenskaper. Belling, James & Ladkin (2004) hevder at det daglige arbeidspresset og mangel på tid for å planlegge, er de vanligste og sterkeste barrierene for transfer.

Broad & Newstrom (1992) refererer til følgende forhold som barrierer for transfer:

- Dårlig instruksjonsdesign og gjennomføring av LUP.
- Vanskeligheter ved læreforholdene i LUP.
- Distanse fra instruksjonskilden. Coachens fravær i deltakernes arbeidssituasjon.
- Mangel på forsterkning (reinforcement) i jobbsituasjonen.
- Mangel på støtte fra organisasjonskulturen.
- Negativt gruppepress i arbeidssituasjonen.
- Deltakerens persepsjon på at de nye egenskapene ikke er hensiktsmessige.
- Deltakerens motstand mot endring.

Foxon belyser at deltakerne må gis teknikker for å imøtekomme slike potensielle problemer. Forfatteren refererer til at litteraturen foreslår flere transfer strategier som kan integreres i forbindelse med LUP. Foxon hevder at LUP med slike strategier har demonstrert betydelig høyere forekomst av transfer. Slike strategier erkjenner den hemmende effekten som ulike organisasjonsfaktorer kan ha for transfer. Ved å utvikle målplaner kan deltakerne fokusere på potensielle muligheter i arbeidssituasjonen. Foxon presiserer at coach og programstab må ta transferproblematikken på alvor. De må hjelpe deltakere til å tenke gjennom hvordan de skal kunne integrere egenskaper i jobbsituasjonen. I tillegg må deltakerne bistås i å utvikle målplaner som skal implementeres på jobben. Forfatteren belyser at det ikke er nok å la slike planer være opp til deltakeren selv. Senere i oppgaven vil jeg drøfte bruk av Action Planning som en mulig transferstrategi i MMDP.

Goal Setting: Foxon beskriver hvordan denne strategien innebærer at deltakeren blir gitt ulike mål. Målene kan også bli utviklet av deltakeren selv i samråd med coach og/eller sjef. Denne strategien antas å gi deltakerne større mulighet for å benytte nye egenskaper på jobben.

Self-management: Self-management bygger på antagelsen om at deltakere må regne med å implementere ny atferd, uten særlig støtte i arbeidshverdagen. Denne teknikken skiller seg fra forrige strategi, ved at den identifiserer områder som kan forhindre at atferd blir benyttet. Denne strategien inkluderer derfor at man utvikler mål for å imøtekomme slike utfordringer. I tillegg blir det gitt incentiver når målene er nådd. Dette systemet for belønning og straff hevdes å beskytte deltakeren mot forhold som kan hindre transfer prosessen.

Relapse Prevention (RP): Foxon refererer til en self-management teknikk ved navn Relapse Prevention. Denne teknikken dreier seg om å forberede deltakere på transfer

problemene som kan forekomme på jobben. På denne måten kan man utvikle en plan som imøtekommer disse truslene. Marx (1982) hevder at RP vil styrke muligheten for transfer selv når støtte fra sjef og andre organisasjonsfaktorer, ikke er tilstrekkelige eller fraværende. Marx (2000) argumenterer for at denne teknikken reduserer muligheten for at deltakerne opplever ”tilbakefall” i jobbsituasjonen. Slike tilbakefall henviser til deltakernes tendens til å gå tilbake til gamle måter å gjøre ting på. Forfatteren påpeker at deltakeren på denne måten blir forberedt på områder som kan forhindre transfer. Broad & Newstrom (1992) fremhever også rollen til RP, og beskriver hvordan enkelte organisasjoner ikke bidrar med tilstrekkelig støtte. Marx (2000) peker derfor på viktigheten av at deltakerne styrer transferprosessen på mer eller mindre egen hånd.

Action Planning: Foxon (1993) fremhever Action Planning som en hensiktsmessig transferstrategi. Action Planning skiller seg noe fra de to andre strategiene. Den er mer direkte i sitt transfer fokus. Action planning dreier seg om å forberede en individualisert handlingsplan. Slike handlingsplaner kan utvikles etter hver enkelt læringsmodul, eller etter fullendt LUP. Slike planer innebærer at man på en detaljert måte, beskriver hvilke aspekter av de ny lærte erfaringene og egenskapene som vil bli praktisert på jobben.

Action Planning består altså av en nedskrevet plan. Denne planen kan være enkel eller mer sammensatt og kompleks. Planen må inneholde de spesifikke og praktiske stegene som vil bli tatt. Action planning skiller seg fra goal setting og self-management ved at det innebærer nedskrevne handlingsplaner, som skal bli implementert når deltakerne returnerer til jobben. Hver plan er bestemt og utviklet på individuell basis. Den baserer i så måte på deltakerens individuell jobbkrav og arbeidssituasjon. Denne planen er nedskrevet på en slik måte som gjør det mulig å se resultater i så målbar form som mulig. Action Planning skiller seg også ved at det er mulig å følge med på transferprosessen. Strategien gjør det derfor mulig å undersøke hvorvidt man har klart å implementere nye egenskaper på jobben. Foxon påpeker at deltakere ikke må utvikle slike planer på egen hånd, men i samråd med coach eller overordnede.

2.11 Oppsummering utfordring

Denne seksjonen har beskrevet ulike programaktiviteter som LUP ofte benytter. Disse aktivitetene har blitt presentert i lys av hvorvidt de kan være hjelpelike i deltakerens arbeidshverdag. Et LUP med utgangspunkt i personlig utvikling vil benytte læringsblokker og programaktiviteter som tar sikte på å heve individuell kompetanse. Slike øvelser kan involvere rollespill, treningsvideoer og simuleringer som tar sikte på å utvikle individuell kompetanse. LUP som søker å utvikle allmenngyldige og universelle lederkarakteristikker vil kunne benytte standardiserte instrument. Løsningsorienterte program vil på sin side rette læringsblokkene mot spesifikke utfordringer. LUP vil på den måten være knyttet opp mot ulike målsetninger i arbeidssituasjonen.

McCauley & Van Velsor belyser muligheten av å involvere deltakere i prosjekter på jobben. Zenger, Ulrich & Smallwood har et enda skarpere fokus. De mener hele programmet må sentreres rundt resultater som skal oppnås i organisasjonen. Litteraturen skiller derfor mellom:

- hypotetiske ”der og da” eksempler.
- realistiske ”her og nå” organisasjonsutfordringer.
- reelle utfordringer.

Behovet for å benytte transfer strategier peker på vanskeligheten med å overføre kunnskaper og egenskaper fra et LUP. Goldstein & Ford hevder på sin side at utfordringer i selve jobbsituasjonen er mer hensiktsmessig enn LUP. McCauley & Van Velsor argumenterer imidlertid for viktigheten av å benytte slike program. De begrunner dette med at det kan være for risikabelt å la uerfarne ledere ta del i faktiske organisasjonsutfordringer. I tillegg hevder forfatterne at det er vanskeligere å lære fra slike situasjoner.

2.12 Støtte

Utfordringsselementet forstyrrer likevekten ved å drive mennesker ut av komfortsonen. I følge McCauley & Van Velsor trenger mennesker støtte i forbindelse med smerten og strevet som dette kan medføre. Støtte og oppfølging hjelper deltakerne når de opplever problemer i utviklingsprosessen. Det bidrar til at deltakerne opprettholder et positivt syn på seg selv. Forfatterne påpeker at støtte er en nøkkelfaktor i å opprettholde en leders motivasjon i læringsprosessen. Dersom mennesker ikke mottar nødvendig støtte, kan erfaringen bli overveldende i stedet for læringsfostrene. Støtte kan komme fra personens overordnede, kolleger, familie, venner, coach og mentorer. McCauley & Van Velsor bemerker imidlertid at støtten må gå langt utover klasserommet. Støtte må komme fra deltakerens organisasjon. De foreslår derfor at LUP koordineres i forhold til deltakernes arbeidshverdag. Forfatterne foreslår i den forbindelse at deltakerens sjef involveres i utviklingsprosessen. På denne måten kan deltakerne få hensiktsmessige utfordringer i arbeidshverdagen. I tillegg kan overordnede gi tilbakemelding på selve utviklingsforløpet. Dette kan også gi et godt rotfeste for en vedvarende lederutvikling.

McCauley & Van Velsor fremhever at de som gjennomfører LUP, må sette seg godt inn i deltakernes læringsbehov og individuelle behov for støtte. Forfatterne bemerker hvordan programstab må kunne gi konstruktiv feedback med utgangspunkt i det LUP tar sikte på å utvikle. Slik feedback må danne grunnlag for deltakernes fremtidige målsetninger. McCauley & Van Velsor bemerker hvordan denne prosessen må skje på en måte som fremmer åpenhet og læring. Samtidig må det ivareta deltakernes konfidensialitet. Forfatterne refererer til ulike måter man kan sørge for støtte og oppfølging i etterkant av et LUP. De vektlegger at man følger opp deltakerne med telefonsamtaler, og at man er involvert i å følge opp de individuelle målplanene. I tillegg må staben sørge for nødvendig oppmuntring som motiverer deltakerne til å fortsette utviklingsprosessen.

Byrne & Rees (2006) foreslår at deltakeren og den som er ansvarlig for å følge opp, kommer sammen og fyller ut et skjema. Skjemaet inneholder informasjon om lederutviklingsforløpet. Dette skjemaet sendes deretter videre til den som er ansvarlig for gjennomføringen av LUP. På denne måten sikres oppfølgingsprosessen. Forfatterne legger imidlertid vekt på at dette ikke må være motivert av kontroll. Dette må heller være motivert ut fra et ønske om å finne ut hvorvidt deltakerne opplever LUP hjelpelig i arbeidshverdagen.

2.13 Støtte og oppfølging på jobben

Tannenbaum & Yukl (1992) vektlegger funksjonen av et støttende læringsklima. De fremhever at LUP og organisasjon må være samkjørt for at transfer skal kunne finne sted. McCauley & Van Velsor fremhever at støtte må komme fra deltakernes organisasjon. Forfatterne beskriver at organisasjoner som vektlegger utvikling, vil operere ut fra et synspunkt om at kontinuerlig læring og utvikling av medarbeidere er en nøkkelfaktor for organisatorisk suksess. Slike organisasjoner vil vanligvis ha normer og prosedyrer som støtter og forsterker læring i organisasjonen. Forfatterne illustrerer at organisasjoner må samkjøre LUP og organisasjon. Et LUP som for eksempel tar sikte på å utvikle gruppearbeid, må sørge for at man ikke fortsetter å belønne individuelle prestasjoner.

Broad & Newstrom definerer et støttende organisasjonsklima som:

A pre-course discussion between trainee and the boss about the training, opportunity to use new knowledge and skills on return on the job, and post-training goal setting and feedback from the supervisor. (Broad & Newstrom 1992, 11)

Forfatterne setter således søkelyset på ulike faktorer i arbeidssituasjonen. Jeg vil derfor beskrive rollen som toppledere og overordnede foreslås å ha i forbindelse med transfer.

2.14 Involvering og støtte fra toppledelsen

Byrne & Rees (2006) belyser viktigheten av at toppledelsen er involvert i hele prosessen. De henviser til at ansvaret alt for ofte står og faller på et mellomledernivå. Dersom programmet ikke har støtte og involvering fra toppledelsen, kan programmet pga budsjettprioriteringer stå i fare for å bli et engangstiltak. Slik involvering vil også bidra til at lederutvikling står høyt på dagsorden i organisasjonen. Zenger, Ulrich & Smallwood (2000) argumenterer også for den viktige rollen toppledelsen har i forhold til implementering av et LUP. Forfatterne uttrykker at et LUP må ha full støtte og påtegning fra et seniorleder hold. De hevder at det er presserende at hele topplederteamet fullfører LUP. Forfatterne presiserer at mennesker i en organisasjon følger nøye med på hva lederne gjør. Det er derfor viktig at de øverste lederne fungerer som gode rollemodeller. Schein (2004) hevder at en organisasjonskultur er top-down styrt, og at toppledernes atferd vil sette standard for resten av organisasjonen. Byrne & Rees (2006) bemerker i tillegg at det er hensiktsmessig å benytte toppledere som instruktører i LUP.

Byrne & Rees utrykker også at topplederne må involveres som **coaches** og **mentorer**. Forfatterne hevder at dette er essensielt for at LUP skal kunne være suksessfullt og bestå over tid. Lederteamet vil på den måten kunne utvikle og følge opp individuelle læreplaner. Rees & Byrne hevder at de på den måten vil ha mulighet til å rettlede deltakerne og bidra med kunnskap og hjelp. I en slik setting må partene selv bestemme når man skal komme sammen. Dette vil være et spørsmål om tid og prioriteringer blant partene. Forfatterne belyser fordelene med et slikt samarbeid, og hevder at dette vil bidra til å kultivere en organisasjonskultur som langt overgår viktigheten av selve LUP. Forskning indikerer at støtte fra en mentor er assosiert med bedre prestasjoner, mer anerkjennelse, flere karriere muligheter og flere forfremmelser (Bruke, McKeen, 1997; Chao, 1997; Dreher & Ash, 1990; Fagenson, 1989; Orpen, 1995; Scandura, 1992; Turban & Dougherty, 1994; Whitey, Dougherty & Dreher, 1991 som referert i McCauley & Van Velsor 2004)

Goldstein & Ford (2002) bemerker hvordan lærepартnere (tutors), eller mentorer kan bidra med å øke en leders kompetanse. Man vil her komme sammen og diskutere ulike utfordringer og problemer som personen møter på jobben. Mentoren i slike tilfeller kommer med viktige innspill og oppmuntringer, for å forhindre at sin protegé blir motløs. Forfatterne utrykker at mentorer må være høyere grads ledere men ikke personens direkte oppsynsmann/sjef. Forfatterne refererer imidlertid til slike initiativ som en egen type lederutviklingstiltak. Slike tiltak blir spesielt benyttet i forhold til sosialisering av nye ledere, i tillegg til å forberede høyt potensielle ledere.

2.15 Støtte fra nærmeste overordnede

McCauley & Van Velsor har funnet støtte for at personens overordnede er av spesiell betydning. Forfatterne mener dette er essensielt i forhold til deltakeres mulighet til å endre atferd på arbeidsplassen. Hybertsen Hybø (2009) belyser at flere studier har vist at støtte fra den lokale overordnede er en nøkkelfaktor for transfer (Baldwin & Ford, 1988; Tannenbaum & Yukl, 1992; Kirkpatrick, 1998). McCauley & Van Velsor bemerker at overordnede kan bidra med å forsterke atferd som LUP søker å utvikle. De kan også bidra med å anskaffe nødvendige ressurser for læring og endring. I tillegg bemerker forfatterne hvordan overordnede kan redusere effekten av dårlig selvtillit. De kan således bety forskjellen på hvorvidt en person lærer eller trekker seg unna en erfaring. Foxon (1993) vektlegger også betydningen overordnede spiller i forhold til transfer. Forfatteren fremhever at deres atferd samstemmer med læring fra LUP. Dersom dette ikke er tilfelle

vil dette ha en hindrende effekt på transfer. Foxon hevder at transfer oppstår når læringserfaringen og arbeidsmiljøet er samstemt rundt de samme målene. I tillegg må deltakerne gis oppmuntring når nye egenskaper blir tatt i bruk.

Nijman et al., (2006) mener på sin side å ha funnet støtte for at betydningen av overordnede, ikke er så entydig som man tidligere har antatt. De bemerker at nær oppfølging kan gi redusert effekt på deltakerens motivasjon til å overføre læring i arbeidshverdagen. De foreslår at dette kan ha sitt rotfeste i at oppfølging kan bli oppfattet som påtvunget. Forfatterne legger imidlertid til at forholdet mellom deltakere og overordnede i utgangspunktet positivt. De foreslår derfor at støtte må være nøye gjennomtenkt, med utgangspunkt i deltakerens individuelle behov.

Undersøkelsen til Hybertsen Lysø viste at en stor del av lederne etterlyste støtte fra deres lokale leder. Lederne ved dette studiet var engasjert i et organisasjonsprosjekt i forbindelse med LUP. Forfatteren mener at mangel på støtte ved slike organisasjonsprosjekt, faktisk kan skape større avstand til organisasjonen. Hybertsen Lysø begrunner dette med at lederen opplever ubalanse mellom ambisjon og realitet. Mangel på støtte fra overordnede kan i slike tilfeller føre til at LUP virker mot sin hensikt.

2.16 Oppsummering støtte

Denne seksjonen har presentert ulike forhold som kan påvirke hvorvidt deltakere tar i bruk læring fra et LUP. McCauley & Van Velsor setter søkelyset på hvordan deltakere behøver støtte og oppmuntring i læringsmiljøet. De belyser hvordan deltakerne må få hjelp til å takle presset som ulike utfordringer kan gi. Forfatterne vektlegger at deltakerne også får støtte på arbeidsplassen. Støtte må bli representert på ulike måter og av ulike kilder, når deltakerne returnerer til jobben. Litteraturen synes samstemmig rundt den betydningen som organisasjonsfaktorer, topplederteam og overordnede har for transfer.

Opgavens to forankringspunkter synes imidlertid å innebære forskjellig grad og forskjellige former for støtte. Et LUP som tar sikte på å utvikle ulike personlige karakteristikk, synes å innebære at deltakerne blir hjulpet i forbindelse med ulike emosjonelle påkjenninger. Coach spiller kanskje en større rolle i slike program. Et løsningsorientert LUP er mer presis i sin målsetning. Slike LUP vil av den grunn gi bedre grunnlag for si noe om hvordan man kan legge forholdene til rette på arbeidsplassen. I individsorienterte LUP virker dette mer utfordrende.

Forskningen til Hybertsen Lysø peker også i retning av at forskjellige LUP innebærer ulik form for støtte. Program som benytter organisasjonsprosjekter i deltakernes arbeidshverdag, avdekker et sterkt behov for støtte fra sjefen. Begge forankringspunktene peker imidlertid på at støtte må komme fra deltakerens organisasjon.

Litteraturen virker samstemt rundt at individuelle målplaner blir fulgt opp. Teorien henviser imidlertid til individuelle forskjeller. Mens noen trenger nær oppfølging, vil det for andre være mer hensiktsmessig å få frihet til å nå sine egne mål. I tillegg oppfatter deltakere støtte på forskjellige måter. Noen kan oppfatte støtte som kontroll. Organisasjoner kan også stå i fare for å utøve kontroll i stedet for støtte. Litteraturen gir derfor antydninger om at man tar utgangspunkt i deltakerens individuelle behov og ønsker.

3.0 METODE

Dette kapitlet vil presentere oppgavens metodiske tilnærming. Jeg vil begynne med å posisjonere oppgaven ut fra et samfunnsvitenskapelig ståsted. Deretter vil jeg redegjør for studiens metodiske inngrep. Forskningens reliabilitet og validitet, vil bli drøftet i sammenheng med beskrivelsen av datainnsamlingsprosessen og dataanalysen. Tilslutt drøftes noen etiske problemstillinger i forhold til forskningen.

3.1 Oppgavens samfunnsvitenskapelig plassering

Denne oppgaven studerer effekten av et lederutviklingsprogram. Studiens hensikt er å avdekke ulike forhold som har betydning for programmets effekt. Effekten av LUP blir i denne oppgaven relatert til deltakerens arbeidshverdag. Problemformuleringene fokuserer derfor på programmets effekt i deltakernes arbeidshverdag.

Det stilles ulike krav til samfunnsvitenskapelige problemstillinger. Problemstillingen skal blant annet avklare hvem og hva som skal studeres (Grønmo 2004). Deltakerne (*respondentene*) i lederutviklingsprogrammet, er de *enhetene* som studeres. Det er *effekten* - samt *hvilke forhold* som har påvirket effekten i jobbsituasjonen - som er hensikten med forskningen. Fokuset sentreres som nevnt rundt forholdet mellom programmets egenskaper og deltakernes arbeidshverdag.

3.2 Problemstillingens relevans

Problemstillinger må utformes på en slik måte at de tar utgangspunkt i tidligere forskning, samtidig som det peker fram mot nye studier. Eksplisitt for studien er at enkelte forhold har særlig betydning for programmets effekt. En slik antagelse har utgangspunkt i foreliggende teori og forskningsresultater. På samme tid gir denne studien en potensiell mulighet for å avdekke nye eller lite studerte forhold. Ved å benytte en *kvalitativ* tilnærming vil forskningen ha et *eksplorerende* preg (Grønmo 2004).

Holton & Boldwin (2003) belyser som nevnt at mye forskning har belyst transfer problemet, men at det foreligger lite forskning som foreslår hvilke strategier som kan bidra til transfer. Hybertsen Lysø (2009) påpeker at litteraturen er mangelfull på transfereksempler fra deltakere. Belling, James & Ladkin (2004) hevder i tillegg at det har blitt gjort lite forskning på hva ledere oppfatter som hjelpelig eller hindrende for transfer. Forskningen min bidrar med transfereksempler fra deltakere, og forsøker å kartlegge ulike forhold som har vært sentrale for transfer. Et godt kjennskap til

foreliggende forskning, gir på den måten større forutsetning for å frembringe hensiktsmessige forskningsresultater.

3.3 Begrunnelse for valg av metode

Problemstillingens teoretiske forankring gir som nevnt forventninger om at enkelte forhold vil bli fremhevet. Det har allikevel vært sentralt å få frem et mest mulig nyansert bilde av deltakernes erfaringer. En kvalitativ metode har derfor blitt benyttet for å måle programmets effekt. En slik tilnærming gir mulighet til å gå i dybden hos enkeltpersoner. Metoden danner således grunnlaget for analytiske beskrivelser. Kvalitativ metode gir mulighet for et innblikk i enkeltindividets personlige opplevelser, oppfatninger og personlige situasjon (Dalland 2000). Utfordringen er imidlertid at kvalitative data blir uspesifisert, omfattende og uoversiktlig. Den kvantitative metoden innhenter på sin side informasjon som er representativt for mange. Min problemstilling forutsetter imidlertid et mer dyptinngående studie av et mindre antall enheter. Et slikt *intensivt design* vil kunne frembringe relevante og riktige data men vil vanskeligere kunne generaliseres (Grønmo 2004).

Denne studien har benyttet *personlige, uformelle intervju* som datainnsamlingsmetode. Deltakerne har i tillegg blitt intervjuet enkeltvis. I et slikt opplegg er verken spørsmålene eller svaralternativene fastlagt på forhånd. En bruker imidlertid en intervjuguide som gir generelle retningslinjer for gjennomføringen av samtalene (Grønmo 2004). Ved å legge lite føringer på spørsmålene har respondenten kunnet velge ord og prioriteringer selv. Jeg har imidlertid hatt mulighet til å tilspisse spørsmålsformuleringene i samsvar med teori og behov. En slik framgangsmåte gir mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. På denne måten kan det potensielt avdekkes forhold som verken intervju guide eller teoretisk innsikt kan ta sikte for. Det er en slik fleksibilitet som gjør en kvalitativ tilnærming så essensiell i forhold til mine problemstillinger.

3.4 Utvalgsstrategi

Valg av enheter har betydning for forskningens gyldighet og pålitelighet. I kvalitative studier bygger man ofte på prinsipper om *teoretisk generalisering*. I følge Grønmo (2004) består dette av systematiske vurderinger av hvilke enheter som er mest relevante. Denne vurderingen baseres på studiens teoretiske og analytiske formål. I mitt tilfelle fikk jeg muligheten til å undersøke deltakere i et lederutviklingsprogram. Selv om tema for

oppgaven ble bestemt først, har formulering av problemstillinger skjedd i etterkant. Datainnsamlingen baserer seg altså på personlige intervju fra 10 deltakere som har gjennomført et lederutviklingsprogram. Datainnsamlingens avgrensning har derfor vært basert på et færre antall enheter fra en bedrift, fremfor flere enheter fra flere organisasjoner. Dette er en realistisk avgrensning som er relevant for oppgavens problemstillinger.

I tillegg til deltakerintervjuene, omfatter denne studien to intervju med den programansvarlige i Baltic Corp. Vi hadde samarbeidet tidligere da jeg skrev bacheloroppgaven i 2006. Vi kom i kontakt da hun var den eneste som responderte på de 20 e-postene jeg sendte ut i forbindelse med bacheloroppgaven. To år senere tok jeg igjen kontakt per e-post og forhørte meg om muligheten for et nytt samarbeid. Dette syntes som den mest hensiktsmessige og realistiske framgangsmåten, da jeg tidligere altså hadde hatt problemer med å få kontakt med organisasjoner. Det viste seg at hun hadde skiftet jobb, og satt tilfeldigvis i en ny stilling som var svært relevant for mitt eget interessefelt. Utfordringen var imidlertid bekjentskapet vårt. Selv om vi ikke hadde hatt kontakt på to år, var vi blitt godt kjent. Jeg var derfor påpasselig på å ha en formell tone ved intervjuene. Dette var for å forhindre at min egen rolle som intervjuer og vårt bekjentskap, skulle påvirke svarene til respondenten. Trusselen var at en ”god stemning” kanskje kunne forhindre at kritisk informasjon ville komme frem. Et annet faremoment var at vi ikke ville komme til ”poenget”. Under dataanalysen var jeg i tillegg oppmerksom på at jeg ikke skulle favorisere, eller ha mer forståelse for hennes synspunkt. Jeg prøvde derfor etter beste evne å ha en nøytral rolle da jeg analyserte og behandlet informasjon mellom de ulike partene. Etter å ha tatt kritiske tilbakeblikk på mine egne drøftinger, opplever jeg dette forholdet som tilfredstillende. Studiens reliabilitet vil imidlertid bli diskutert nærmere senere i dette kapittelet.

Programansvarlig ble ansatt i Baltic Corp etter at MMDP var ferdig utviklet. Informasjon om utviklingsprosessen av programmet var derfor noe uklar. Jeg oppfattet det derfor som nødvendig å få et bedre innblikk i denne utviklingsprosessen. Programansvarlig gav meg kontaktinformasjon til personen som hadde vært hovedansvarlig for implementeringen av MMDP. Jeg kontaktet i tillegg Training Ltd, som henviste meg videre til personen som hadde designet MMDP. Begge disse hadde sluttet i organisasjonene. Jeg gjennomførte et telefonintervju med hver av dem.

Jeg har også benyttet et skiftlig dokument (proposal) som inneholder informasjon om MMDP. Proposalen inneholder informasjon om alt fra kostnader, til den praktiske gjennomføringen av MMDP. Den inneholder også en kort oversikt over aktivitetene i MMDP. Proposalen ble gitt til ledelsen i Baltic Corp, i forbindelse med en muntlig presentasjon av Training Ltd. Jeg fikk tilgang til dette dokumentet da den ble sent per e-post fra programansvarlig.

De primære empiriske data ble imidlertid innhentet fra deltakere i tre av programmene som har blitt gjennomført. Som nevnt ble MMDP gjennomført for første gang i september 2007, og det tredje programmet ble avsluttet i september 2010.

9 av respondentene var kvinner og de 10 intervjuobjektene hadde en gjennomsnittsalder på 30,7 år. I følge programansvarlig er dette en relativt representativ kjønnsfordeling av mellomlederne i organisasjonen.

Første kull: 16 deltakere (2 respondenter)

Andre kull: 16 deltakere (4 respondenter)

Tredje kull: 15 deltakere (4 respondenter)

3.5 Datamaterialets pålitelighet og validitet

Et kritisk tilbakeblikk på datamaterialets innsamling og analyse, er svært viktig for forskningens samfunnsvitenskapelige betydning. En slik vurdering bidrar til å avdekke datamaterialets reliabilitet og validitet. Validitet sikter til hvorvidt de innsamlede data er gode og treffende i forhold til studiets intensjoner. *Reliabilitet* refererer til undersøkelsesopplegget og datainnsamlingens pålitelighet. Reliabilitet i form av *ekvivalens* er høy - dersom det er stort samsvar mellom data om samme fenomen - som er samlet inn av samme undersøkelsesopplegg men av ulike personer. I kvalitative studier blir undersøkelsesopplegget i stor grad utviklet under selve datainnsamlingen. Det er derfor mer avhengig av forskerens analyser og tolkning av data. Undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen er således mer avhengig av hvem som gjennomfører studien. En grundig beskrivelse av *hvordan* data har blitt innsamlet og analysert blir derfor svært sentralt (Grønmo 2004). Videre vil jeg derfor beskrive hvordan innsamling og analyse av data har blitt gjennomført. Forskningens validitet og reliabilitet drøftes i den forbindelse.

3.6 Evaluering av lederutviklingstiltaket

Grunnlaget for å vurdere effekten av MMDP er altså basert på deltakernes egne oppfatninger. Denne studien har derfor ingen andre referansepunkt for programmets effekt. Yammarino & Atwater (1997) belyser at ledere har en tendens til å evaluere sin egen utvikling høyere enn andre kilder (som referert i Ytterøy & Aanerød 2001). Det ville derfor vært hensiktsmessig å undersøke hvorvidt kolleger, overordnede og ansatte har opplevd endringer i lederatferd. En slik framgangsmåte ville imidlertid ha vært for ambisiøs og tidkrevende for min oppgave. Kirkpatrick's model (2006) benyttes ofte for å evaluere lederutviklingsprogram. Denne modellen består av 4 ulike nivå:

1. deltakernes reaksjon på programmet.
2. endring i deltakernes holdninger, kunnskap og egenskaper.
3. atferdsendringer i jobbsituasjonen.
4. resultater i organisasjonen.

Evaluering blir vanskeligere jo høyere opp man kommer. Metodisk ville nivå 3 og 4 innebære direkte observasjon, samt innsyn i organisasjonsresultater. Validiteten av mine egne forskningsresultater har derfor innlysende svakheter. Jeg har imidlertid vurdert denne metoden som den mest realistiske og effektive framgangsmåten, i forhold til de ressursene jeg har hatt tilgjengelig.

3.7 Innsamling av data

I forkant av deltakerintervjuene hadde jeg to møter med programansvarlig. Det første møtet hadde som hensikt å diskutere tema og muligheter for å undersøke deltakere i MMDP. I en e-post fra programansvarlig, fikk jeg tilbakemelding om at personalsjefen hadde gitt meg tillatelse til å intervju deltakerne. Denne tillatelsen fikk jeg allerede 11/11-2008. Forsinkelser forårsaket av min egen fulltidsjobb, samt veileders forslag om justeringen av problemstilling, gjorde imidlertid slik at jeg startet deltakerintervjuene først i juni 2010.

3.8 Utvalg av enheter

I samråd med veileder planla jeg å intervju alle deltakerne i ett kull. Programansvarlig hadde allerede tilbudt muligheten for en spørreskjemaundersøkelse av samtlige deltakere ved det første kullet. Ved det neste møtet 31 mai 2010, var hun mer tilbakeholden da jeg ytret behov om å benytte personlig intervju. I tillegg var det lenge siden det første programmet hadde blitt gjennomført, og flere hadde allerede sluttet i organisasjonen. Hun foreslo imidlertid at jeg kunne intervju tre deltakere fra det første programmet. Jeg

uttrykte et ønske om flere intervju, og vi ble enige om å kontakte de gjenværende deltakerne fra alle de tre programmene. Programansvarlig foreslo at jeg skulle sende henne en e-post, som hun selv insisterte på å sende videre til deltakerne. Hun ville i tillegg legge inn ”et godt ord” for meg, og vi skulle således prøve å vekke interessen til så mange deltakere som mulig.

E-posten inkluderte informasjon om hvem jeg var og hvilken hensikt studiet hadde. E-posten hadde en positiv tone i forhold til deres mulighet til å komme med tilbakemelding på MMDP. For å vekke interesse og oppslutning forsøkte jeg å relatere viktigheten av studien til deres egen organisasjon. Jeg refererte derfor til muligheten for en forbedring av MMDP. E-posten la imidlertid vekt på full konfidensialitet og anonymisering ved deltakelse. Responsen fra programansvarlig kom raskt, og som resultat ble 6 intervju gjennomført i juni 2010. Gjennom disse intervjuene fikk jeg vite at det var andre deltakere som kunne bidra med sentral informasjon. Ved et tilfelle refererte en av respondentene til en annen deltaker som hadde negative erfaringer med MMDP. Dette vekket en interesse om å få til flere intervju. Jeg kontaktet derfor programansvarlig og hun sendte ut en purring. Jeg gjennomførte derfor 4 ytterligere intervju i september 2010.

Et sentralt forhold å bemerke er at jeg ikke har hatt kontroll på hvorvidt programansvarlig har kontaktet alle deltakerne. Jeg har heller ikke kontroll på hva hun la til i e-posten som ble sent ut. Den mest pålitelige metoden ville vært om jeg hadde kontaktet deltakerne selv. Det er rimelig å anta at forholdet mellom deltakere og programansvarlig i dette tilfellet er sensitivt. I tillegg ville det vært mest hensiktsmessig at alle deltakerne i ett kull ble intervjuet. På denne måten ville et representativt utvalg blitt sikret. Deltakerne som har ønsket å bli intervjuet, har kanskje vært mer positive til MMDP enn hva som er representativt. Det er kanskje slik at deltakere med negative erfaringer ikke har ønsket å bruke mer tid på tiltak relatert til MMDP. På den måten er respondent gruppen muligens mer positive enn det som er tilfellet for hele deltakergruppen. Enkelte respondenters informasjon om andre deltakere kan antyde dette.

Framgangsmåten for hvordan jeg har valgt ut enheter, påvirker derfor reliabiliteten til denne studien. I etterkant er det derfor forhold jeg kunne ønsket å ha endret på. Samtidig kan det finnes en positiv side med å ha tilsynelatende motivert og positiv deltakergruppe.

Kritisk tilbakemelding kan kanskje være av en mer konstruktiv art. Tilbakemelding på MMDP bør derfor tas svært seriøst fra ledelsen.

Programansvarlige har i tillegg bidratt med informasjon på vegne av andre. Ved noen anledninger har hun beskrevet holdninger fra andre deltakere, overordnede og toppledere i organisasjonen. Hun har i disse tilfellene fungert som informant og vært en sekundærkilde. Slik informasjon kan ikke utelukkes å ha bli fargelagt av personlige oppfatninger og interesser. På samme tid er det deltakernes oppfatninger som har vært studiens sentrale element. Dette forholdet vil derfor ikke være en stor trussel for oppgavens hovedformål.

3.9 Gjennomføring av intervju

Jeg intervjuet en person om gangen og gjennomførte aldri mer enn to intervju per dag. Jeg benyttet diktafon etter avtale med respondenten. Ingen av intervjuobjektene så ut til å bli forstyrret av dette. Mine egne stikkordsnotater så heller ikke ut til å være et forstyringsmoment. Intervjuet tok mellom 1 til 1,5 time. Programansvarlig påpekte mellomledernes travle arbeidshverdag. Jeg var derfor svært fleksibel i forhold til respondentenes forslag om intervju tidspunkt. 7 intervju ble gjennomført ved Baltic Corps hovedkontor, hvor 9 av deltakerne til daglig jobbet. 6 av disse 7 intervjuene foregikk på organisasjonens konferanserom. En av deltakerne insisterte på å gjennomføre intervjuet på hans eget kontor. Lytthet mellom vegger kan kanskje ha påvirket påliteligheten til dette intervjuet. Ved de to andre tilfellene foregikk intervjuene etter deltakernes eget ønske på en kafé etter arbeidstid. En av deltakerne jobbet imidlertid i en annen by og dette intervjuet ble gjennomført på respondentens kontor.

Jeg brukte intervjuguiden fleksibelt og fikk vanligvis avdekket flere relevante forhold relativt tidlig i intervjuet. Det var den åpne spørsmålsstilen uten særlige føringer som bidro til dette. Alle intervju ble gjennomført på engelsk. Ved unntak av to tilfeller gikk dette uten problemer. Disse to tilfellene kan ha blitt påvirket av mindre kommunikasjonsproblemer. Jeg startet hvert intervju med å forsikre respondentene om at alt som ble sagt ville være konfidensielt. Jeg gav også uttrykk for at ingen svar var feil eller for kritiske. Jeg understrekte at full åpenhet om positive og negative forhold var det viktigste for undersøkelsen. Flyten og kommunikasjonen følte naturlig ved alle intervju. Selv intervjuene med språkproblemer opplevdes naturlig og behagelig. Ved flere tilfeller takket respondentene meg for muligheten de hadde fått til å dele erfaringene sine.

En av utfordringene var å ikke å stille ledende spørsmål. Ved å bygge videre på de åpne spørsmålene fikk jeg imidlertid spesifisert formuleringene etter behov. Åpne føringer som *”hva vurderer du som mest positivt med programmet, hva opplevdes ikke å fungere – hva mener du selv å ha oppnådd – nytte for organisasjonen”* osv, forsøkte å danne grunnlag for en generell vurdering av deltakernes persepsjon av MMDP. En annen utfordring var å få frem hvilke forhold som har hatt betydning for programmets behjelpelighet i arbeidshverdagen. I forbindelse med utfordringselementet kunne spørsmål som *”hvilke programaktiviteter opplevde du som mest effektive”* med oppfølgingsspørsmål som *”hvorfor”*, lede videre til deltakernes beskrivelse av viktigheten av å benytte praktiske eksempler fra arbeidshverdagen. I tillegg kunne forhold som coachens sentrale rolle i slike øvelser komme frem.

Utfordringen ble deretter å avdekke hvorvidt og hvordan slike forhold har hatt en betydning for programmets effekt i arbeidshverdagen. Oppfølgingsspørsmål som *”på hvilken måte har dette hatt betydning i arbeidshverdagen din/kan du komme med eksempler”* var et forsøk på å relatere ulike egenskaper med MMDP til respondentens arbeidshverdag. I de fleste tilfeller var det lett å avdekke deltakernes positive holdninger til MMDP. Å avdekke effekten i deres praktiske arbeidshverdag var imidlertid mye vanskeligere. De fleste deltakerne hadde vanskeligheter med å henvise til transfereksempler da jeg fulgte opp den positive responsen med nye spørsmål. Dette er med på å belyse viktigheten av å benytte en kvalitativ metode ved denne studien.

Intervjuguiden min ble utformet med utgangspunkt i McCauley & Van Velsors tre elementer for lederutvikling. Jeg startet derfor med en kort beskrivelse av tema, etterfulgt av en presentasjon over hva de ulike elementene innebar. Hver av disse tre ble presentert noe dypere etter hvert som vi beveget oss over på et nytt element. Det er ikke å utelukke at dette kan ha lagt føringer på deltakernes svar. Jeg prøvde imidlertid å finne en hensiktmessig balanse mellom å presentere det jeg ønsket å studere, samtidig som deltakerne ikke skulle få forventninger til hvilke svar som ville være mest ”riktige”. Den teoretiske oversikten var derfor minimal, og ble gjennomført først *etter* at jeg hadde stilt de generelle spørsmålene med åpne føringer. Deltakeren fikk som nevnt muligheten til å ”greie ut” om sine opplevelser med programmet. Dette ledet som oftest til oppfølgingsspørsmål, og den mest relevante informasjonen ble avdekket allerede her. Etter de første intervjuene fant jeg intervjuguiden som repeterende og jeg lærte meg til å

”hoppe over” ting som allerede hadde blitt belyst. På bakgrunn av disse forholdene tror jeg at relevant informasjon allikevel kom frem på tross av en noe ”knotete” framgangsmåte. Det ville vært mer hensiktsmessig om jeg hadde presentert forholdene jeg ønsket å studere, uten å begi meg inn på teori.

3.10 Dataanalysen

For å styrke påliteligheten til denne studien, har jeg benyttet en relativt grundig metode for å gjøre meg kjent med det empiriske materialet. Jeg har skrevet notater fra diktafonintervjuet og foretatt gjentatte gjennomlesninger av datamaterialet. Dette har ledet videre til en innsnevring, hvor de mest sentrale forholdene for min problemstilling har blitt samlet i *kategorier*. Deltakerne som eksempelvis henviste til coachens sentrale rolle, har blitt samlet i samme kategori. Her har både positive og negative bemerkninger først blitt sammenfattet. Deretter har disse blitt plassert i mer spesifiserte kategorier i forhold til problemstillingene. Ved å benytte meg av en slik metode har jeg blitt godt kjent med datamaterialet.

Ettersom jeg pga språk og tidsutfordringer ikke har deltatt på MMDP, har jeg kun hatt deltakernes egne beskrivelser å forholde meg til. Jeg har således hatt en svak forutsetning for å kunne etterprøve ulike erindringsfeil hos deltakerne. Ved et tilfelle oppdaget jeg et slikt forhold under dataanalysen. En av respondentenes beskrivelse overenstemte ikke med de andre deltakerne. Enkelte deltakere etterlyste tilbakemelding fra coach eller leder i etterkant av MMDP. En av deltakerne henviste imidlertid til de positive sidene med tilbakemeldingen fra topplederteamet. Ved å følge dette opp med en e-post til programansvarlig, viste dette seg å måtte være feil. Denne deltakeren hadde også gjennomført organisasjonens trainee program. Jeg tok derfor kontakt med en annen trainee fra samme program (som også hadde vært en av mine intervju objekt). Jeg fikk på den måten bekreftet at man hadde benyttet slike feedback sesjoner ved trainee programmet. Respondenten hadde derfor husket feil. Selv om studien min ikke har presentert sentrale funn for intervjuobjektene (*aktørvalidering*), illustrerer foran nevnte eksempel viktigheten av å danne seg et godt kjennskap til datamaterialet. Litteraturen henviser imidlertid også til en annen valideringsform. Jeg har i samsvar med denne valideringsformen, tatt kritiske tilbakeblikk på utskriftene fra samtalene gjentatte ganger (Grønmo 2004).

Jeg har allerede benevnt hvordan forskningsresultater vanskelig kan generaliseres ved kvalitative studier. I tillegg finnes det sentrale elementer med problemformuleringene som bidrar til å vanskeliggjøre dette forholdet. Det refereres i teoridelen til forskjellige typer lederutviklingsprogram. Funnene fra dette studiet vil derfor vanskelig kunne generaliseres til andre typer LUP. Dette er fordi andre program kan ha andre formål, tidsforløp og struktureringer. I tillegg vil deltakerne i MMDP selvsagt ikke kunne være representative for alle typer ledere. Ledere av ulik grad, i ulike sektorer og ulik alder, representerer alle sentrale variabler som denne studien kommer til korthet i å kunne trekke vidstrakte generaliseringer fra. Denne studien avdekker allikevel interessante deltakeroppfatninger, og bidrar ikke minst med mer forskning på områder hvor litteraturen er mangelfull. Det synes imidlertid som om en av studiens viktigste bidrag kommer til uttrykk ved den *pragmatiske validiteten*. Den pragmatiske validiteten sikter til studiets potensielle bidrag i å skape endringer i organisasjonen jeg har studert (Grønmo 2004). Erfaringene og formeningene som denne forskningen avdekker, danner et viktig utgangspunkt for å iverksette justeringer eller endringer ved MMDP og/eller støttefunksjoner i deltakernes arbeidshverdag. Deltakernes konkrete behovsyttringer, er forhold som Baltic Corp på en håndterbar måte kan velge å implementere. Dette innebærer imidlertid at de ulike partene, blir oppmerksom på de ulike synspunktene og behovsyttringene som fremkommer av denne forskningen. Dette forholdet berører imidlertid ulike etiske retningslinjer.

3.11 Etiske drøftinger

De etiske retningslinjene sikrer en god og sunn samfunnsvitenskapelig forskningspraksis. En slik forskningspraksis ivaretar deltakernes identitet og sikkerhet. Ingen av deltakerne ytret et behov om konfidensialitet. Det virket som om de fleste deltakerne hadde videreformidlet sine generelle holdninger til programansvarlig. Anonymitetsforholdet var imidlertid bestemt allerede da jeg sendte ut forespørsmål om intervju. Studien foregikk i tillegg i et annet land med andre arbeidslover og uskrevne regler. Jeg var derfor spesielt forsiktig med å foreta meg noe som kunne sette deltakernes yrkesmessige sikkerhet eller posisjon i fare. At deltakernes identitet ble anonymisert var derfor av høyeste prioritet. Jeg utviste følgelig stor nøyaktighet i både datainnsamlings og dataanalyseringsprosessen. Jeg benyttet aldri faktiske navn, og intervjuene på diktafonen ble slettet etter hvert som jeg var ferdig med å skrive notater og kategorier. Dette ble først gjort etter at jeg hadde foretatt kritiske tilbakeblikk og sammenligninger av datamaterialet.

For sikkerhetsskyld benyttet jeg fiktive navn på organisasjonene. Selv om deltakernes identitet ikke kunne tilbakespores, anså jeg det som sikrest dersom organisasjonene også var anonymisert.

3.12 Oppsummering metode

Dette kapitlet har presentert oppgavens samfunnsvitenskapelige plassering. Oppgavens relevanse har blitt presentert i lys av foreliggende teori og forskningsresultater. Jeg har argumentert for at den kvalitative metoden har vært essensiell i forhold til mine problemformuleringer. Jeg har også tatt et kritisk tilbakeblikk på både innsamling av data og analyseringsprosessen. I den forbindelse har jeg vært selvkritisk til ulike forhold som kan ha påvirket forskningsresultatene. Dette har vært særskilt relevant mht måten jeg har gått fram for å velge ut enhetene. Samtidig har jeg argumentert for forskningsfunnenes positive bidrag til dette fagfeltet, og kanskje spesielt for organisasjonen jeg har studert. Helt til slutt har jeg beskrevet ulike etiske utfordringer som denne oppgaven har berørt.

4.0 ANALYSE AV FORSKNINGSGRESULTATER

Dette kapittelet presenterer og drøfter mine egne forskningsfunn. I første omgang vil jeg forsøke å komme nærmere et svar omkring selve effekten av MMDP. Første problemstillingen søker som nevnt å avdekke hvorvidt MMDP har en effekt som er relevant for deltakernes arbeidssituasjon. I samsvar med andre problemstilling vil jeg fortløpende drøfte mulige forklaringsårsaker for disse resultatene. Denne analysen vil følge samme tredeling som i teoridelen. Disse tre elementene vil bli behandlet i tre ulike kapitler.

Innledningsvis belyses utfordringen med å vurdere hvorvidt transfer har funnet sted. Oppgaven forsøker som nevnt å få frem transfereksempler fra arbeidshverdagen. Dette vil imidlertid ikke kunne si noe om hvorvidt deltakeren kun har testet ut atferd, eller om læringen benyttes kontinuerlig på arbeidsplassen. Analysedelen forsøker derfor å komme nærmere et svar omkring læringsomfanget som blir benyttet på arbeidsplassen.

9 av 10 deltakere henviste til gode erfaringer med MMDP. De utrykte i tillegg at programmet hadde vært hjelpelig i arbeidssituasjonen deres. Deltakerne hadde større problemer med å følge dette opp med transfereksempler fra arbeidshverdagen. Halvparten av deltakerne kunne allikevel henvise til episoder hvor de hadde benyttet nye egenskaper på jobben. I de fleste tilfeller dreide dette seg om kun et eksempel fra jobben. Med unntak av en deltaker, kunne den andre halvparten av mellomlederne henvise til episoder av en mer uspesifikk art som; *”before I used to push through with only my ideas, but now I stop myself and listen to what others have to say”*. Deltakerne hadde imidlertid en oppfatning av at de brukte læringen kontinuerlig på arbeidsplassen. Videre vil jeg derfor drøfte hvorvidt MMDP har vært hjelpelig i deltakernes arbeidssituasjon.

4.1 ENDRINGSBEHOV

Dette elementet utgjør og definerer selve formålet med lederutviklingstiltaket. Hva ønsker man å oppnå med LUP? Hvilke forhold tar programmet sikte på å endre? Teoridelen belyser hvor forskjellig utgangspunkt lederutviklingsprogram kan ha. Ved å benytte de to teoretiske forankringspunktene, vil jeg vurdere MMDPs plassering i forhold til disse. Jeg vil som nevnt også drøfte hvorvidt dette kan ha påvirket effekten av programmet. MMDP inneholder flere ulike forhold som sier noe om hva man ønsker å endre og utvikle. Disse

har i tillegg ulikt fokus og varierer noe i forhold til oppgavens teoretiske spenningspunkt. I utgangspunktet har jeg avdekket fire hovedforhold som vil bli behandlet i dette kapittelet:

- Programmets mål om å utvikle 6 nøkkelkompetanser
- Programmets rolle i å avdekke deltakernes sterke og svake lederkarakteristikker.
- Programmets fokus på å lære deltakerne å lede på en flerdimensjonal måte.
- Programmets formål om å styrke lagånd og lederkultur i forbindelse med fusjonen.

4.2 Programmets nøkkelkompetanser

MMDP fokuserer som nevnt på 6 ulike nøkkelkompetanser. Det virker som om disse kompetansene gjennomsyrrer hele programmet. I følge proposal som ble fremlagt av Training Ltd, skal disse lederkarakteristikkene utgjøre en suksessfull mellomleder i Baltic Corp. Som nevnt består dette av følgende kompetanser:

- Styre sin egen og andres utførelse av oppgaver
- Gi kontinuerlig feedback
- Gi daglig coaching
- Kommunisere klart på alle nivåer
- Bygge lag ånd (team spirit)
- Fremme endring og utvikling

Nøkkelkompetansene var i følge programutvikleren utviklet med utgangspunkt i organisasjonens behov. MMDPs sammensetning av standardiserte elementer setter imidlertid spørsmålsteget med dette forholdet. Utviklingsforløpet av MMDP gir også grunnlag for å sette ulike spørsmålsteget. Programutvikleren var som nevnt innleid fra et eksternt selskap, og uttrykte at han hadde jobbet svært autonomt. Oppgaven vil belyse og drøfte forhold, som peker i retning av at programutvikler i stor grad har benyttet populære læringsmoduler og lederkompetanser av en mer allmenngyldig art. Dette berører kjernen ved oppgavens teoretiske spenningspunkt. Bærer disse kjernekompetansene preg av å være av en generelle og allmenngyldige, eller er de spesifisert til konkrete utfordringer i Baltic Corp?

Byrne & Rees stiller seg som nevnt kritiske til at LUP benytter seg av standardiserte kompetanser som generelt sett anses å være effektive. I dette synet ligger en antagelse om at effektiv ledelse må sees i lys av organisasjonens kontekst. Zenger, Ulrich & Smallwood vektlegger deltakernes arbeidskontekst på en enda mer direkte måte. Forfatterne peker i den forbindelse på vanskeligheten med å overføre kompetanser tilbake til arbeidshverdagen. Deres løsningsforlag er at man starter med ulike mål som skal oppnås,

og at deltakerne på den måten tillægger seg den kompetansen som trengs for å nå disse målene.

De fleste deltakerne uttrykker som nevnt at MMDP har vært behjelpelig i arbeidshverdagen. De refererer i den forbindelse til et eller flere områder som kan tilknyttes nøkkelkompetansene. Mellomlederne har som nevnt hatt problemer med å gi eksempler fra arbeidshverdagen. Deltakerne mener imidlertid å ha endret enkelte sider med sin egen lederatferd på jobben. En atferdsendring krever i følge Foxon (1993) mye tid og fokus. McCauley & Van Velsor (2004) belyser også at betydelige atferdsendringer på arbeidsplassen er en ressurskrevende prosess. Dette synes å innebære en svært strategisk og gjennomtenkt framgangsmåte. Det kan riktignok være vanskelig å huske episoder fra arbeidsplassen, spesielt dersom det er en stund siden man gjennomførte programmet. Deltakernes beskrivelse av programmets behjelpelighet, etterfulgt av få transfereksempler, kan kanskje peke på lederes tendens til å overrevaluere sin egen utvikling.

Det synes å være nettopp dette forholdet Zenger, Ulrich & Smallwood refererer til. Programmets nøkkelkompetanser kan kanskje være hensiktsmessige og relevante for organisasjonens behov. De kan allikevel være problematiske å overføre til jobbsituasjonen. Flere deltakere henviste til coaching som en sentral læringsblokk. Kapittel 6 vil presentere funn som illustrerer hvordan nøkkelkompetansen ”gi daglig coaching” har vært vanskelig å benytte i jobbsituasjonen. En av deltakerne belyser også hvordan bruk av denne egenskapen har avtatt med tiden. Zenger, Ulrich & Smallwood løsningsforlag er altså å fokusere på konkrete mål og resultater. MMDP synes å i stor grad starte med individet som fokus. Forfatterne går altså mye lenger enn å kun foreslå at nøkkelkompetansene er utviklet med utgangspunkt i organisasjonens behov. Man må i tillegg fokusere på konkrete resultater. Litteraturen fremhever at dette er en av de virkelig store fordelene med bruk av interne LUP. Eksterne LUP innruller som nevnt deltakere fra forskjellige organisasjoner. MMDP vil imidlertid kunne fokusere på konkrete utfordringer og utviklingsbehov som er spesifikke for Baltic Corp.

Zenger, Ulrich & Smallwood vektlegger i tillegg at LUP som tar sikte på å utvikle ulike kompetanser, må sørge for en liste av potensielle resultat. Forfatterne fremhever at deltakerne klart og tydelig må se sammenhengen mellom kompetanse og organisasjonsresultat. Mine funn tyder imidlertid på at nøkkelkompetansene har blitt

formidlet på en uklar måte. Ingen av deltakerne kunne henviser til disse 6 kompetansene, da de ble spurt hvilke nøkkelkompetanser MMDP tok sikte på å utvikle. Ettersom MMDP har blitt gjennomført over så lang tid, skulle man anta at viktigheten av disse nøkkelkompetansene skulle ha blitt viderefremidlet. Mellomlederne henviste riktignok til mange av de samme læringsmodulene som hjelpelike i arbeidshverdagen. Dette kan tyde på at nøkkelkompetansene allikevel kan ha blitt fremidlet. Flere deltakere refererte som nevnt til coaching som en sentral læringsmodul, og det kan derfor argumenteres for at nøkkelkompetansen ”gi daglig coaching” allikevel har blitt fremidlet.

Deltakerne uttrykte seg imidlertid mer upresist da de ble spurt om hvilken konsekvens de nye egenskapene ville bidra til. Et typisk eksempel kunne høres slik ut:

”I have grown as a person and I’m more confident. This is good cause then I will achieve better results for my organisation”.

Dette kan muligens bety at deltakerne har en vag forståelse av konsekvensen læringen kan ha for Baltic Corp. Oppgaven vil senere presentere flere referater som peker i samme retning. Deltakerne beskriver positive sider med innholdet i programmet, uten å vite akkurat hvilke bidrag dette kan ha i organisasjonen. Mellomlederne ville kanskje hatt større forutsetning for å benytte læring fra MMDP, dersom de klart hadde sett hvorfor disse kompetansene er så viktige for Baltic Corp. Dersom nøkkelkompetansenes potensielle effekt ikke har kommet godt nok frem, kan man kanskje stå i fare for at deltakerne ikke ser poenget med å ta i bruk kompetansene. Dette avslører kanskje også nøkkelkompetansenes generelle karakter. Kanskje har programmets coach hatt problemer med å relatere kompetansene til Baltic Corp, fordi de ikke kan spesifiseres godt nok mot konkrete organisatoriske forhold. MMDP fokuserer således kanskje mer på å utvikle mer generelle og allmenngyldige lederegenskaper. Ut fra et mer løsningsorientert perspektiv, kan det derfor argumenteres for en klarere fremidling av kompetanse og resultat.

Deltakerne satt i tillegg i svært ulike lederstillinger. Noen satt i mellomlederstillinger på Baltic Corps hovedkontor. Andre ble definert som mellomledere pga sin stillingen som butikksjef. Deltakerne har derfor hatt svært forskjellige jobbroller som synes å kreve ulike kompetanse. Enkelte hadde ansvar for en stab mens andre jobbet alene eller sammen med en annen mellomleder. Senere i oppgaven vil det bli presentert funn som beskriver hvordan programmets læring ikke alltid har vært relevant for samtlige deltakere. En

deltaker belyste imidlertid at læring kunne komme til å bli aktuell i fremtidige situasjoner. Foxon (1993) bemerker imidlertid at tidsforløpet gjør det vanskeligere å benytte læring på jobben.

Generelt sett virket deltakerne usikre på hva formålet med MMDP har vært. Det var allikevel ingen av deltakerne som etterlyste mer informasjon rundt dette. En av deltakerne uttrykte seg på denne måten:

They did not say what they wanted from us after the program, but i think the message was to generally improve management skills. The General Manager said we have high hopes in you. So I was not specifically aware of what the top leaders wanted from me, but I think that was a good thing cause then I could make my own way. The thing I liked about this program was that it starts with understanding yourself and other personalities. It would not have helped if we just learned different leader slogans. And I think a lot of management programs fail because of that – cause here there's 150 different personalities you need to relate to.

Det var nettopp dette å forstå seg selv og andre, som deltakerne beskrev som noe av det mest sentrale med MMDP.

4.3 Kartlegging av deltakernes sterke og svake lederkarakteristikker

DISC analysen ble fremhevet som et sentralt instrument av alle deltakerne. I følge Training Ltds representant benyttet man DISC analysen i forbindelse med å identifisere ulike personlighetsprofiler. Denne analysen brukes som et hjelpemiddel for å øke arbeidsproduktiviteten, gruppearbeid og kommunikasjon. Straw & Brown (2002) beskriver hvordan analysen blir benyttet i forbindelse med å identifisere lederens lederstil. På denne måten vil lederne bli bevisst på deres typiske atferdsmønstre. I neste omgang fokuserer man på å gjenkjenne andre menneskers DISC profil. Grunntanken er at ledere har en fremtredende lederstil med ulike styrker og svakheter, og som ikke nødvendigvis er like effektiv på tvers av situasjoner. Man forsøker også å øke lederens egenskap til å gjenkjenne andre personers personlighetsprofil, slik at de på best mulig måte kan lede på en måte som passer deres behov. Man retter således fokuset mot samspillet mellom partene. Forfatterne kaller denne type ledelse 4 dimensional managing. Forfatterne beskriver de ulike DISC profilene på følgende måte:

- * Dominance (dominans) – knyttes til kontroll, makt og selvsikkerhet.
- * Influence (innflytelse) – knyttes til sosiale situasjoner og kommunikasjon.
- * Steadiness (stabilitet) – knyttes til tålmodighet, utholdenhet og omtanke.
- * Conscientiousness (pliktoppfyllenhet) – knyttes til struktur og organisering.

Grunntanken er at mennesker besitter noe av alle disse personlighetskategoriene, men at en av personlighetstypene vil utheve seg. Å kjenne sine egne styrker vil i følge programutvikleren bidra til å øke selvtilliten, samtidig som det gir mulighet til å bli enda bedre på det man allerede er god til. Det å bli bevisst på sine svakheter vil således bidra til å identifisere sider som lederen bør forbedre. Informasjon om DISC ble presentert allerede i MMDPs første læringsmodul. I følge deltakerne benyttet programmets coach disse personlighetsprofilene som utgangspunkt for programaktiviteter og øvelser gjennom hele programmet. Dette vil jeg komme mer tilbake til når jeg diskuterer programaktivitetene i neste kapittel. Følgende referater beskriver hvordan deltakerne opplevde DISC analysen:

I got to know myself much more cause I got to see my potential but also the things I need to work with. I really think this course has made me a different person. I am a better communicator for sure and I see my employees in a very different way. Now I know more how I should behave. I can analyse what I'm doing. Before I could not, cause I was not aware of those things. I now have a better relationship with the people I need to communicate with, in order to do my job. Learning about my weak sides was a painful discovery but I can control myself much better now. One person actually left my previous organization due to my leadership style.

En annen mellomleder belyste følgende forhold:

I learned a lot about myself. What kind of person I am and what kind of behavior I possess. I saw what my weaknesses were and how I could deal better with both my weaknesses and strengths. I really wasn't thinking about these things before, but through this program I learned that I'm a dominant personality type. One thing I really got to understand is that I'm not listening enough to people. I used to think that my ideas were always the best. After I got this feedback, I am noticing what other people are saying and not just pushing through with my opinions. So I have probably become more tolerant. In my own team I stop myself and listen before pushing through. I also think this has helped bring out more opinions from people which are good, so I really think this has helped.

Følgende deltaker uttrykte seg slik:

The DISC analysis helped me to understand myself. Who I am, and what are the positive and negative sides I need to keep in mind. It was a surprise and a moment of recognizing who you are. For me it was mainly about communication. I need to communicate a lot in order feel like I have made myself clear. But now I know I need to be more direct and cut it down more. The way this has helped in my work situation, is that if someone needs to be influenced to do something, I know more how to do it. I started to notice colleges more and delegated better. I have started to think in totally different terms in how to solve problems and what is the right thing to do. The problem before was that I did things intuitively in the lines of "lets just see what happens", but through these trainings I put more thought into it.

En annen deltaker ordla seg slik:

Now I know that my weak side is that I can be a control freak, so I try to be more democratic. It's hard for me to give away responsibilities. Sometimes I just stop myself and let them do it. I delegate more and don't interrupt them in my controlling. I'm more conscious of what I'm doing.

Denne deltakeren uttrykte seg noe annerledes enn de andre.

Throughout the DISC analysis I found out who are similar to me, so it was fun cause I found out a lot about myself too. In my work situation I can see my weaknesses more clearly, and there is this one point I have to improve. I have tried but at the same time I don't want to change too much cause I am me, and I was chosen to this position, so maybe this is how I should be like.

Deltakerne refererer til viktigheten av å blitt kjent med sine sterke og svake sider. Belling, James & Ladkin (2004) beskriver dette som en av tre hovedpådrivere for transfer. Deltakerne mener altså at dette har avdekket hvilken atferd som bør endres. Med unntak av den sistnevnte deltakeren, hevder alle å ha endret lederatferd i forbindelse med dette. Selvrefleksjon synes i den forbindelse å danne grunnlag for endring av lederatferd. Mellomlederne oppfatter altså denne kunnskapen som relevant. Men hvorvidt har denne læringen hatt en effekt som er relevant for deltakernes arbeidssituasjon?

To deltakerne mener å kommunisere bedre på arbeidsplassen. Å ”kommunisere klarere på alle nivåer” er i tillegg i tråd med en av nøkkelkompetansene. En av deltakerne kommer med antydninger om at klarere kommunikasjon har gjort det lettere å utøve innflytelse på arbeidsplassen. Mellomlederen mener å legge bedre merke til andre medarbeidere, og hevder dette har medført økt delegering. Deltakeren hadde imidlertid ikke ansvar for en stab og det synes noe uklart hvem det delegeres til. Dette kan kanskje antyde at mellomlederen har økt kunnskap som ikke har blitt implementert på arbeidsplassen. Det kan kanskje være vanskelig å skille mellom teoretisk kunnskap, og hva man faktisk har benyttet på arbeidsplassen.

To andre mellomledere hevder at MMDP har gjort dem oppmerksom på deres dominante lederstil. En deltaker mener dette har resultert i at medarbeiderne i større grad får uttrykt sin mening. Den andre deltakeren uttrykker at det har vært vanskelig å delegere bort ansvar. Mellomlederen hevder å ”ta seg selv i” slike situasjoner på jobben. Deltakeren mener derfor å delegere mer, å gi underordnede mer frihet til å utføre arbeidsoppgaver. I disse tilfellene synes læringen å ha gitt en effekt som har kommet deltakeren og medarbeiderne

til gode. Oppgaven min kan ikke si noe av den praktiske effekten av slike atferdsendringer. Det synes rimelig å anta at dette har gitt en positiv effekt. Det kan i det minste bidratt til å bedre arbeidsmiljøet i avdelingen. De ansatte er kanskje mer tilfredse på arbeidsplassen. Dette kan muligens påvirke produktiviteten, sykefraværet og/eller jobb turnover.

DISC analysens sentrale posisjon belyser programmets sterke individsorientering. Dette redskapet tar sikte på å utvikle deltakernes evne til å gjenkjenne sine egne atferdsmønstre. Man tar altså først individsorienterte forebehold, som i neste omgang vil virke positivt på omgivelsene. Et mer løsningsorientert forankringspunkt, ville undersøkt hvordan andre medarbeidere opplever deltakerens atferd. MMDP synes imidlertid å ha sitt hovedutgangspunkt i dette standardiserte instrumentet. Man har i denne sammenheng ingen konkrete forankringspunkter fra deltakernes arbeidshverdag. Det er dette forholdet Zenger, Ulrich og Smallwood er kritiske til. Neste kapittel beskriver imidlertid hvordan deltakerne har fått mulighet til å ta opp konkrete problemer i arbeidshverdagen. Det finnes derfor også forhold som belyser deltakernes spesifikke kontekst.

Zenger, Ulrich og Smallwood vektlegger at deltakerne må bli oppmerksom på hvordan andre organisasjonsmedlemmer opplever deres lederegenskaper. Også McCauley & Van Velsor vektlegger at man benytter sjef, kolleger og ansatte som informasjonskilder. De sistnevnte forfatterne synes imidlertid å fokusere mer på personlige lederegenskaper. Zenger, Ulrich & Smallwood fremhever at slike kilder kan foreslå resultater som de mener lederen bør oppnå over en gitt periode. Man har imidlertid ikke benyttet slike informasjonskilder i forbindelse med gjennomføringen av MMDP. Man skulle i følge Training Ltds proposal benytte en 360 graders analyse. Som nevnt er dette et hjelpemiddel hvor lederne gjennom kolleger, ansatte og overordnede får tilbakemelding på lederatferd. MMDP synes derfor å ha mistet et sentralt element som kunne rettet endringsgrunnlaget mer mot forhold fra arbeidsplassen.

Funnene mine indikerer at enkelte deltakerne har funnet læring fra DISC som behjelpelig i arbeidssituasjonen. Et perspektiv som ser på ledelse som bestående av universelle lederkarakteristikker, vil vektlegge at dette er almenngyldig kunnskap som kan benyttes på tvers av situasjoner og personer. Ut fra det resultatorienterte perspektivet kan det argumenteres at effekten vil kunne øke, dersom deltakerne ble bevisst på hvilke resultater og behov medarbeiderne etterlyser. Dette innebærer at enhver deltaker vil ha ulike behov

som en må overkomme på arbeidsplassen. Endringsbehovet i MMDP har imidlertid en mye sterkere tilknytning til det standardiserte redskapet DISC.

4.4 Analyse av andre menneskers behov

Deltakerne refererte altså til den tosidige betydningen av DISC analysen. Alle mellomlederne belyste viktigheten av å kunne forstå andre menneskers styrker, svakheter og behov. Flere deltakerne hevdet at dette gjorde det lettere å forstå, akseptere og samarbeide med andre i organisasjonen. Mellomlederne uttrykte betydningen på denne måten:

The main part is to understand that people are different, and in what ways they differ. So we went through the DISC analysis. First we went through what kind of a person you are yourself and why you behave in a certain way. Then we looked at other people and tried to understand what kind of personality types they were. This way you could understand better why they behave in a certain way.

One of the skills I have acquired through this program, is how you from a management position can make people work in a way that is most suitable for them. Now I understand that if there's a change coming there would be some people that would need more explanation than others, and that people respond differently to change. A direct result from understanding other people better is that I'm still working in this organization. Back when I started the course I had a colleague that was quite difficult. But after the program I changed my attitude. I changed the approach to how I related and talked to that person. So for me it has changed a lot cause I was considering leaving the organization. It made me wiser to understand a persons motives, and that sometimes I just have to accept that this is just the way it is.

En annen deltaker uttrykte seg på denne måten:

I started to understand why other people act the way they do. Based on the DISC analyses I tried to analyse my subordinates and in some cases I found them quite quickly. This analyzing improved our communication cause now I understood the reasons behind the different ways of behaving. I analysed people before as well, but it was helpful to have a theoretical framework for doing this. I think this has helped my organization in the way that my subordinates trust me more. They dare to tell me more things and I can make my decisions based on this information. Before it was harder to get important information but now its easier cause there is more trust. My subordinates are feeling more motivated and I think they are achieving higher results because of this. Cause its all connected; trust, relationship and motivation.

En annen deltaker belyste følgende forhold.

I'm more confident now. I have learned about different types of people and can predict behavior. I also know how to talk with them. I know who likes to work in a team and who would work alone. I have more knowledge on how to influence

suppliers and vendors. In my own workday I have learned what kind of suppliers I need to be more aggressive with in the negotiation process.

Denne deltakeren påpekte følgende forhold:

I understand people more and I'm a better communicator. I can read people better and have more understanding on how I should approach different people. I can't approach them all in the same way.

En annen mellomleder utrykte seg slik:

This program has helped us to see that people are different and that this is not a bad thing. Before this program I thought it was bad when people thought differently. So now I try to let my staff do things in the way that suits them the best. The important thing is not how they do it, cause before the program I expected my staff to do their work in the way I wanted it.

Deltakerne mener altså å være i bedre stand til å analysere menneskers behov. DISC analysen peker på viktigheten av å kunne endre lederstilen til ulike mennesker. En annen respondent refererte imidlertid også til et annet teoretisk rammeverk ved navn C.A.R.E. Denne teorien beskrev ulike teamroller og viktigheten av en gjennomtenkt gruppesammensetning. Deltakerne synes derfor å ha blitt gitt flere teoretiske rammeverk for å forstå og analysere andre organisasjonsmedlemmer. Om alt kan tilbakespores til DISC analysen er derfor diskutabelt.

Det klareste transfereksemplet beskriver hvordan det har hindret en av mellomlederne fra å slutte i organisasjonen. Mellomlederen hevder at økt kunnskap om ulike personlighetsprofiler, har gjort det lettere å forstå andre menneskers motiv og atferdsmønster. Dette synes å hatt betydning for arbeidsrelasjonen mellom disse partene. Hvorvidt dette har gjort selve arbeidsforholdet mer effektivt beskrives ikke. Effekten synes derfor å være relatert til turnover. En annen mellomleder beskriver at denne læringen har hatt betydning for forhandlingsprosessen med leverandører og selgere. Deltakeren mener dette er på bakgrunn av kunnskap, som gir teknikker på hvordan man best mulig samhandler med andre personlighetstyper. Mellomlederen mener derfor å være i bedre stand til å påvirke denne forhandlingsprosessen. Deltakeren kommer imidlertid ikke med noen konkrete eksempler.

To andre deltakere mener også at kunnskap om andre personlighetsprofiler har vært relevant på jobben. Den ene hevder at dette har bidratt til å bedre kommunikasjonen

mellom partene. Deltakeren mener dette har resultert i at de underordnede stoler mer på mellomlederen, og at dette har hatt betydning for åpenheten mellom partene. Mellomlederen mener at de underordnede på den måten frembringer informasjon som er sentral i en beslutningstakingsprosess. I tillegg mener deltakeren at de underordnede er mer motiverte, og antar at dette vil medføre bedre resultater på jobben. Spesielt den siste setningen antyder at deltakeren muligens baserer sine svar på antagelser.

Deltakerne fremhever viktigheten av DISC som analytisk hjelpemiddel i arbeidshverdagen. Både DISC & C.A.R.E er standardiserte verktøy. DISC synes å forutsette at mennesker i stor grad vil opptre på en bestemt måte under gitte betingelser. Dette belyser redskapets forankring i universelle prinsippl. Enkelte forhold peker også i retning av at analyse av medarbeideres DISC profil, har vært mer utfordrende enn sitatene antyder. Ikke minst er dette på bakgrunn av funn som vil bli presentert mot slutten av dette kapitlet. Funnene mine antyder således at DISC analysen kanskje har vært mest behjelpelig i forbindelse med å forstå andre deltakerne i MMDP. Det nye kjennskapet gjennom programaktivitetene, synes å ha gjort forståelsen og samarbeidet mellom disse partene lettere. I tillegg belyser en deltaker hvordan det teoretiske videomaterialet presenterte de ulike DISC profilene som stereotyper. Det har derfor hatt lite betydning i arbeidshverdagen. Deltakerne kan muligens ha overvurdert behjelpeligheten av å også være i stand til analysere og forstå andres behov. Samtidig uttrykker deltakerne at de nå utøver lederatferd på en mer flerdimensjonal måte.

Læringen kan således ha rettet oppmerksomheten mot andre menneskers behov. Det teoretiske rammeverket bidratt med gode ”tips” til hvordan man kan i møtekomme andre organisasjonsmedlemmer i ulike situasjoner. Læringen er imidlertid generell og baseres som nevnt på allmenngyldige lederprinsippl. Ut fra et resultatorientert perspektiv kan det argumenteres for at man heller hører direkte fra medarbeiderne. En 360 graders analyse kunne eksempelvis avdekket hvilke behov medarbeiderne faktisk har.

Mine funn synes så langt å indikere at enkelte deltakere har endret lederatferd. På bakgrunn av deltakernes upresise svar kan omfanget av transfer allikevel synes noe begrenset. De fleste deltakerne hevder imidlertid å ha endret lederatferd i samsvar med programmets læring. De har i tillegg oppfattet denne læringen som behjelpelig i arbeidssituasjonen. I tillegg kan MMDP ha gitt andre mer indirekte bidrag. En deltaker

beskriver hvordan MMDP har stimulert mellomlederens læring og utviklingsbehov, og muligens forhindret et jobbskifte til enn annen organisasjon.

MMDP har imidlertid også et kollektivt formål, og er som nevnt gjennomført i forbindelse med en fusjon. Programmet fokuserer derfor på å utvikle lederkulturen og samarbeidet mellom mellomlederne.

4.5 Lagånd og lederkultur i forbindelse med fusjonen

6 av 10 mellomledere beskriver viktigheten av å få innsikt i hverandres daglige gjøremål, utfordringer og avdelinger. Det er således dette forholdet flest deltakere belyser. Samtidig er det dette deltakerne mener har vært mest relevant for arbeidssituasjonen. En deltaker illustrerte forholdet slik:

Through the DISC analysis and the exercises we got to know each other more. So now I know what kind of people that works in the different departments. I also know what kind of personality types they are, cause I have seen how they act and repond to different situations in the training exercises. This helps me to co-operate more effective with them. Do they need a direct or more soft approach when I communicate with them? I also try to analyse people who wasn't in the participants group, but those in the group I already know so well that I act more effective with them.

There hasn't been much co-operation between departments and we dont really have a culture of co-operation. So the organizational benefit of this program is that there is a greater understanding between the different departments, as we know more of what they are doing and what challenges they are facing. So it was really useful that managers from different departments got to know eachother. Now they know at least one person in the different departments they can turn to and get certain information from. So the beneficial part of this program was the new insight in the organization.

En annen deltaker uttrykte seg på denne måten:

It was so good how the participants were scattered from different departments within the organization. If you take just one office they would bring the whole luggage with them to the course. In this course however we got an in look into other peoples problems and challenges. This made it easier to understand, relate and to get to know different sides of the organization. Now there's less competition between the departments, as we can understand each other better and discuss things more openly.

En annen mellomleder belyste følgende:

Having people from different departments made it possible to see how other people in the organization sees things. You start to see things in a bigger picture. You get an insight in what challenges and issues other departments are facing. So I

changed my thinking to not just consider the consequences for my own department, but also what the consequences for other departments could be. It's also very easy to talk to the people you have been in the program with. There a more open communication now because we were training together for such a long time and we started to trust each other. Every person brought up different problems from work and we all talked about it and came up with solutions. This way you got to relate to other people and departments in the organization.

Følgende deltaker uttrykte seg slik:

It was really good how we got to connect with each other and interact throughout this course. This helped us in arias where there has been opposition before. It has also helped me to know where I should go to get certain information. There was some people I thought was really shy and closed, but now I got to see their insights and opinions. So after the course we got along better, so now I can just go to them if I need help. We have spent so many months together so we know each other really well, and we can share our problems and get help from each other.

En annen deltaker belyste at dette var det eneste behjelpelige forholdet med MMDP:

I got to know different people that I work with across our organization. Several of these I work with on daily basis. It was interesting to discover their DISC profiles and see how they react in different situations. But the only practical effect in my workstation is that I know how the participants react in stressed situations. I am the one who receives all the pissed off calls, so now I know more how to calm them down. But this is the only benefit from the program I can say at the moment.

I forhold til første problemstilling, avdekkes ulike forhold som deltakerne hevder har vært relevant for arbeidssituasjonen:

Kommunikasjon: To deltakerne belyser at programaktivitetene har avdekket hvordan deltakere med ulike personlighetsprofiler opererer og reagerer. En av mellomlederne hevder å operere mer effektivt med andre deltakere i jobbsituasjonen. Dette synes å omhandle mellommenneskelige kommunikasjonsteknikker. Deltakeren kommer imidlertid ikke med eksempler fra arbeidshverdagen. Dersom dette gjelder personer i deltakergruppen, skulle det være rimelig å anta at deltakeren i det minste kan referere til ett illustrerende eksempel. Den andre deltakeren er noe mer presis. Mellomlederen hevder å kunne ”roe ned” andre med-deltakere i stressede situasjoner på jobben. Dette kan ha gitt deltakeren beherskingsteknikker som kanskje gjør arbeidsdagen lettere for disse partene.

Informasjon: I tillegg belyser to deltakere hvordan man har fått innsikt i ulike personers kunnskap og ansvarsområder. Deltakerne synes å mene at dette har gjort det lettere å få tak i nødvendig informasjon, veiledning og hjelp. Det kan imidlertid virke som om begge

belyser dette fra et mer hypotetisk perspektiv. En av deltakerne refererer til *”now they know at least one person they can turn to”*. Deltakeren henviser således til andre deltakere på en noe generell måte. Mellomlederen kommer heller ikke med egne eksempler. Den andre deltakeren er mer presis og henviser til mellomledere som har virket sjenerte og innesluttet. Deltakeren hevder å ha blitt klar over deres kunnskap og meninger, og at partene kommer bedre overens på arbeidsplassen. Mellomlederen er utydelig i forhold til hva dette faktisk innebærer. Hvorvidt deltakeren faktisk har behøvd deres hjelp i arbeidshverdagen synes også noe uklart. Ved begge tilfeller kan det kanskje komme deltakerne til gode i fremtidige situasjoner.

Samarbeid: 4 deltakere henviser til økt forståelse mellom avdelingene representert i MMDP. De belyser at dette har bidratt positivt i forhold til avstanden og konkurransen som har hersket mellom avdelingene. Mellomlederne hevder at innsynet i andre avdelingers utfordringer, samt den økt kommunikasjon mellom partene har bidratt til denne effekten. En av deltakerne er enda mer direkte i sitt uttrykk. Mellomlederen hevder denne innsikten har bidratt til en holdningsendring, som gjør at deltakeren nå *”ser ting”* fra et større perspektiv. Mellomlederen hevder derfor å ta hensyn på arbeidsplassen, som også omhandler konsekvensen for andre avdelinger. Det er nettopp slike forhold MMDP har tatt sikte på å utvikle. Programutvikleren beskrev hvordan ledelsen i Baltic Corp ønsket å endre mellomledernes personlige agenda i arbeidshverdagen. Formålet var at MMDP skulle bidra til at alle mellomlederne jobbet ut fra samme mål og visjon. Holdninger som *”hjelper denne beslutningen for organisasjonens visjon”*, skulle fungere som en rettesnor for lederatferd og beslutningstaking hos mellomlederne. MMDP skulle derfor bidra til at mellomlederne hadde samme motiv og jobbet mot et felles mål.

Funnene mine indikerer at MMDP har lagt forholdene til rette for økt kommunikasjon og samarbeid på tvers av avdelinger. Det siste deltaker referatet kan antyde at mellomlederen i større grad fatter beslutninger på et overordnet plan. I følge programutvikleren skulle presentasjonen av Baltic Corps overordnede visjon sørge for dette. Mine funn retter imidlertid oppmerksomheten mot selve sosialiseringprosessen mellom deltakerne. Dette er en av oppgavens mest sentrale funn. Programutviklerens sitat peker også i retning av at dette kan være en utilsiktet effekt. Det synes å være Baltic Corps visjon, samt de ulike nøkkelkompetansene som skulle danne grunnlaget for denne lederkulturen. Mine funn peker imidlertid på kommunikasjon og sosiale prosesser mellom deltakerne.

Programansvarlig uttrykte at MMDP skulle fremme en sunn lederkultur. Dersom alle mellomlederne fullfører programmet kan man kanskje bidra til å forhindre en fragmentert organisasjonskultur. Programansvarlig henviste også til en målsetting om at denne kulturen skulle spre seg videre til resten av organisasjonen. Dersom Schein (2004) har rett i at kulturendring starter fra ledelsen, kan det argumenteres for at MMDP på sikt kan bidra i denne retningen.

MMDP synes således å produsere organisatoriske resultater som vil være av en langsiktige art. Effekten av denne målsetningen er derfor vanskelig å måle. Ikke minst er dette på bakgrunn av det uklare begrepet ”sunn lederkultur”. Programansvarlig uttrykte i den forbindelse at mellomlederne i Baltic Corp hadde en tendens til å være passive, redde for å ta beslutninger, samt operere ut fra sine egne agendaer. Det mangler også her gode transfereksempler. Samtidig peker mine funn i retning av en holdningsendring som er i samsvar med MMDPs formål. Selv om det er vanskelig å trekke noen slutninger basert på deltakernes sitat, kan enkelte forhold antyde at noen deltakere allerede har endret atferd på jobben. Programmets organisatoriske formål i forbindelse med fusjonen synes imidlertid å være lite spesifisert. Det man ønsker å oppnå er derfor også noe upresist. Dette retter fokuset mot oppgavens teoretiske spenningspunkt.

MMDP søker å endre lederkulturen i forbindelse med fusjonen. Dette er i og for seg et mål som skal oppnås, men det er ikke så konkret som eksemplene som Zenger, Ulrich & Smallwood henviser til. Det finnes derfor antydninger om at dette formålet er noe generelt. Det finnes enkelte indikasjoner på at dette kollektive formålet kanskje har kommet mer til uttrykk gjennom betydningen av individuelle kompetanser. For det første virker det som om deltakerne er lite bevisst på programmets kollektive formål. I tillegg kan den hensiktsmessige lederkulturen kanskje være uttrykt mer gjennom de ulike nøkkelkompetansene. Samtidig synes læringens kombinasjon med deltakernes sosialiseringssprosess å ha resultatert i transfer.

Med utgangspunkt i Zenger, Ulrich & Smallwoods kan det imidlertid argumenteres for en klarere målformulering. Effekten kunne kanskje økt ved å spesifisere formålet og fokuset enda mer. Et resultatorientert synspunkt vil derfor fremme at MMDP klart kommuniserer hvilke sider med lederkulturen som må endres. Hva er problemet med den eksisterende

lederkulturen? Hvilke negative konsekvenser har dette medført/kan medføre? På denne måten kunne forholdet mellom læring og organisasjonsresultater kommet klarere frem.

4.6 Betydningen av å benytte et internt lederutviklingsprogram

Litteraturen belyser hvordan interne LUP kan møte behov som er unike for organisasjonen. MMDP har derfor et godt utgangspunkt for å kunne møte Baltic Corps behov. MMDP er tillegg utformet med tanke på et konkret ledernivå. På denne måten har man mulighet til å skreddersy programmet til de behovene som er mest aktuelle for organisasjonens mellomledere. Hybertsen Lysø belyser som nevnt at interne LUP med flere ledere fra det samme selskap, har større potensial for å produsere resultater i form av organisasjonsendring. Baltic Corps plan om å la alle mellomledere fullføre MMDP er derfor hensiktsmessig. Samtidig belyser denne oppgaven forskjellene mellom deltakerne i programmet. Programmet har altså inkludert mellomledere fra hovedkontoret og ulike butikksjefer. MMDP vil således ha store problemer med å kunne være relevant for alle deltakernes arbeidssituasjon. MMDP synes i tillegg å ha en sterkt individorientert forankring, som ved flere tilfeller virker noe atskilt fra deltakernes organisasjon og arbeidshverdag.

I motsetning til LUP som innruller deltakere fra ulike organisasjoner, belyser litteraturen hvordan interne program kan fokusere på organisasjonsutfordringer. Det teoretiske skjæringspunktet danner grunnlag for en drøfting, som kan antyde at MMDPs interne karakter kanskje ikke har blitt godt nok utnyttet. MMDP synes primært å ta sikte på å øke ledernes kunnskap og kompetanse, i håp om at dette skal medføre resultater i deltakernes arbeidshverdag. Deltakernes arbeidskontekst synes i stor grad å måtte vike til fordel for programmet individorienterte fokus. Det er et slikt utgangspunkt som Zenger, Ulrich og Smallwood stiller seg kritiske til. Samtidig synes MMDP å ha bidratt til en holdningsendring i samsvar med programmets kollektive hensikt. Hybertsen Lysø belyser som nevnt hvordan MMDP på denne måten kan produsere resultater i form av organisasjonsendring. Fusjonen danner grunnlaget for programmets største kollektive fokus. Det er denne målsetningen som retter MMDP mest inn mot Baltic Corps kontekst. Dette synes å være dette som har bidratt til programmets sterkeste effekt. Funnene mine belyser derfor viktigheten av man har benyttet en internt LUP, med deltakere fra samme organisasjon men fra forskjellige avdelinger.

4.7 Oppsummering endringsbehov

9 av 10 deltakere refererer til gode erfaringer fra MMDP. De hevder læringen har gitt en effekt som er relevant for arbeidssituasjonen. Mellomlederne henviser i den forbindelse til at økt kunnskap om egne styrker og svakheter, har dannet grunnlag for atferdsendring på arbeidsplassen. I tillegg hevder flere at kunnskap om andre personlighetsprofiler har gjort det mulig å utøve lederatferd på en måte som passer ulike personer best. Dette kapittelet drøfter imidlertid hvorvidt slike positive opplevelser gjenspeiles i transfer. Funnene mine antyder at læring kun har resultert i moderate atferdsendringer på jobben. Oppgaven belyser ulike forklaringsårsaker for dette.

MMDP tar sikte på å utvikle ulike nøkkelkompetanser. Læringens hovedvekt synes allikevel å fokusere på deltakernes evne til å vurdere sin egen lederatferd i forhold til andre personer og situasjoner. Deltakerne peker derfor på DISC analysen som et hjelpelig redskap. Økt selvinnsikt og selvrefleksjon på jobben synes derfor å være et av MMDPs viktigste formål. Det er også dette forholdet som avslører MMDPs sterke indivisorienterte fokus. Programmet vektlegger belyser viktigheten å av endre lederstil i henhold til omgivelsene. Dette har imidlertid kun et teoretisk rammeverk og forankres i generelle og allmenngyldige lederprinsipper. Litteraturen vektlegger at deltakerne blir oppmerksom på hvordan andre organisasjonsmedlemmer opplever deres lederegenskaper. Man har imidlertid ikke benyttet slike undersøkelser i forbindelse med gjennomføringen av MMDP, selv om dette var planlagt.

Programmets 6 nøkkelkompetanser synes i tillegg å bære preg av å være av en generell art. Selv om MMDP også har en mer kollektiv innfallsvinkel, synes slike situasjonsbestemte betingelser, i stor grad å ha måttet vike til fordel for individuelle kompetanser av en mer allmenngyldig karakter. Det kan også virke som om nøkkelkompetansenes sentrale betydning ikke har blitt godt nok formidlet. Dette kan muligens gjenspeile at man ikke har benyttet kompetanser som kan relateres godt nok til konkrete behov i Baltic Corp.

Det virker som om programmets mest kollektive formål, har bidratt til størst effekt i deltakernes arbeidshverdag. Det synes å være kjennskapet til andre mellomledere og avdelinger som har spilt størst rolle i arbeidshverdagen. Mellomlederne henviser i den forbindelse til økt forståelse, informasjonsflyt og samarbeid på arbeidsplassen. Forskingen min peker derfor i retning av at det er MMDP som et internt LUP, som har

gjort denne effekten mulig. Funnene mine belyser i den forbindelse betydningen av at deltakere har vært fra samme organisasjon, men fra forskjellige avdelinger. I tillegg finnes det forhold som peker i retning av at denne effekten har vært utilsiktet.

Kapittelet drøfter også dette kollektive formålet i lys av oppgavens teoretiske spenningspunkt. Selv om MMDP er blitt implementert i forbindelse med en fusjon, kan essensen av dette formålet kanskje vært uttrykt i betydningen av individuelle kompetanser. Ut fra et resultatorientert perspektiv kan det derfor diskuteres hvorvidt en mer presis målformulering kanskje kunne økt effekten av MMDP.

5.0 UTFORDRING

5.1 Programaktiviteter

Denne seksjonen drøfter betydningen av utfordringene og programaktivitetene i MMDP. MMDP inneholder de læringsformene som teorien beskriver som de vanligste. Etter en kort oversikt over disse, vil jeg drøfte de aktivitetene og øvelsene som deltakerne trekker frem som mest betydningsfulle.

Simuleringer: I følge Training Ltd skulle MMDP benytte businesscase og rollespill. I tillegg skulle man benytte videotrening og gruppe presentasjoner.
Refleksjon: Målet med denne teknikken var å gjøre deltakerne oppmerksom på deres handlingsmønstre. Ved å avdekke slike atferdsmønstre skulle man hjelpe mellomlederne til å analysere sin egen atferd. Dette skulle bidra til personlig utvikling.
Hjemmearbeid: Ved å gi deltakerne hjemmelektse skulle man sørge for individuell involvering, samt få en indikasjon på graden av forpliktelse.
Learning by doing: Denne metoden hadde som hensikt å optimere læringskurven ved å aktivisere deltakerne. I tillegg skulle denne metoden sørge for at man hadde grunnlag for teste den foreløpige effekten av læringen.
Gruppearbeid: Ved å benytte gruppearbeid ønsket man å styrke samhørigheten blant mellomlederne. På denne måten skulle deltakerne også lære av hverandre ved å dele erfaringer og meninger.

Med unntak av en mellomleder var deltakerne generelt sett fornøyd med alle programaktivitetene. Deltakerne uttrykte seg slik:

It was so motivating how I could apply the knowledge right into my work situation. There are so many trainings were you go away for two days and then you come back to work and just forget it. In this course the organization of the modules was really good. We went away for three days and then we starting working the day after the training. After another three months there was a new module. Being out of this building makes it possible to think. After that you come back to work with new thoughts. Also, I knew that when I got back to the trainings, we would have to talk about the things that we had done at work.

I have an example of when we learned about the motivation curve. In this module we learned how the motivation is high when you have just started working. Then the motivation goes down after working for a while. If things are good at work the motivation will increase again. I remember we had a new employee in our group and she felt she could not handle all the work tasks. So she asked if she could take a vacation but the boss said no, since she had not completed all her work tasks. But then her boss and I went away on a work related trip. So I had these things in mind and I explained to her boss why she might need this vacation. This conversation resulted in her getting what she needed. Her motivation went up and she managed to complete all the tasks. So now I understand peoples need more, and if those needs are not met they will not work effective.

Selv om dette transfereksempelen virker noe diffust, synes det som om mellomlederen er mer observant ovenfor andres behov. Selv om deltakeren opplevde programaktivitetene og

innholdet i programmet som relevant, benevnte hun imidlertid at MMDP kunne inneholdt mer av Baltic Corps organisatoriske utfordringer:

Having it more related to Baltic Corp would be good. It could have focused more on things that we are struggling with at work. Right now there was a lot of abstract examples.

En annen deltaker belyste samme forhold:

There should have been more strategic examples on how to do things in Baltic Corp. Now it was too general and not connected to Baltic Corp.

Følgende mellomleder uttrykket dette forholdet noe grundigere:

Our case-studies weren't real life but you could somehow relate to these. Since every company has their own specific issues to deal with, it would however have been much more interesting if these were more related to the challenges that Baltic Corp are facing. We discussed critical issues from work but these topics was more related to certain departments and not necessarily relevant to Baltic Corp as a whole. But still, a lot of serious issues was discussed. If someone had motivational issues or had problems with subordinates we would bring it up. So intimate problems were discussed and it made it interesting, and sometimes also relevant for my worksituation.

5.2 Rollespill

Flere deltakere belyste viktigheten av rollespill som metode. Mellomlederne henviste også til denne øvelsen ved navn dramateater og psychodrama. Det var denne teknikken flest deltakere trakk frem til når de spurt om hvilke øvelser som hadde vært mest hjelpelig. I følge deltakerne bestod denne teknikken av at man spilte ulike roller i et rollespill. Dette scenarioriet kunne ta utgangspunkt i fiktive situasjoner eller faktiske episoder fra jobben. Deltakerne fikk ta opp problematiske situasjoner fra jobben som de ikke klarte å løse. Dette sentrerte seg primært rundt samhandlingen med andre organisasjonsmedlemmer og stab. Ofte omhandlet dette mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen. Med utgangspunkt i slike situasjoner ble deltakerne gitt ulike roller i et rollespill. Etter rollespillet måtte de ulike partene beskrive hvordan de opplevde situasjonen. Man diskuterte deretter situasjonen i plenum. Deltakerne satt vanligvis i halvsirkel rundt coach og diskuterte hvordan situasjonen hadde blitt løst. En søkte imidlertid å komme frem til alternative handlingsforslag. Formålet var å avdekke deltakernes typiske handlingsmønster, og på den måten la deltakerne se hvilke atferdsmønster som burde endres eller videreutvikles. En av deltakerne uttrykte det på denne måten:

The most effective and helpful training exercise was the drama teater technique. For me it was something new and it was quite difficult in the beginning, cause you had to show your emotions to people you dont know from the different departments.

I learned how I should improve my behavior during the feedback sessions after the exercises. This technique helped me to predict my own behavior in different situations at work, and it helped me to know what I should be aware of. I did not like the exercises on paper though, I knew how to solve them and they were too standardized. This would typically be video exercises where you would watch different people and figure out what kind of DISC profile they had. The profiles the video presented were just too stereotypical.

En annen deltaker beskrev gjennomføringen av slike øvelser noe mer utfyllende:

We used a lot of psychodrama and we had teambuilding exercises. We had to analyse ourselves and other people, and give opinions about all the topics that were raised. We had to come up with something when the trainer asked us, and that's why many participants found it difficult in the beginning. This was the most stretching part for me cause I had to be active and always give my opinion. The coach used a lot of psychodrama games. We brought up different situations from work and we had to play the different roles in that specific situation. After that we had to explain how we felt from our standpoint. During the role play we saw the different reactions from the different standpoints. Then we discussed it with the coach and the other participants, and you suddenly realized what you were doing wrong in the different situations.

This process was ongoing during most of the training modules. It was a painful experience but I learned very quickly. The good thing was that we had a chance to practice new behaviors in a secure setting. We had a possibility to try new things in a different way, and this would have been impossible to try out at the workplace. I would lie if I said I have used all the skills from the program, but those things were I experienced this kind of an "aha experience" I have tried out. I think my listening skill has developed.

En av mellomlederne beskrev effekten av slike øvelser på denne måten:

It was good that the program lasted so long cause even after the first two modules things were still very unclear to me. And it was really good with the breaks in between. It was also really good how the coach did not use much lectures. I had problems concentrating and paying attention to the regular lectures, but there was not a lot of those. But the most beneficial learning technique was when we shared our most painful manager issue. This all led to a role play. We saw how it could be solved and how we could implement this behavior in our workday. Through this I learned that I'm too dominant. Due to the feedback from the coach and others, I learned that I just need to back up a bit. I had difficulties listening to people and I thought I had to know everything that went on, because I was in a leader position. I felt like I did not really have to listen to anyone cause I knew everything myself. Now I know I have to sit down and talk and just listen to people - before there was only me.

En annen mellomleder belyste imidlertid et annet forhold med slike rollespill:

During the change management modul we were playing role plays for 3 days. It was interesting to see how we behaved but it was not explained why we were doing it. The coach said there was a reason why everyone took the positions that they did, and I was expecting some sort of explanation. But I went home confused wondering why we were doing it.

Flere deltakere beskriver hvordan rollespill har hjulpet dem til å bli oppmerksom på deres eget endringsbehov og utviklingspotensiale. Det synes å være rollespill med utgangspunkt i deltakernes konkrete jobbutfordringer, som har hatt størst verdi. Enkelte deltakere hevder altså at dette har hjulpet dem til å se hva man har gjort feil. De mener dette har medført atferdsendringer på arbeidsplassen. En deltaker beskriver hvordan denne programaktiviteten har gjort det mulig å forutsi sine typiske atferdsmønstre. På denne måten hevder mellomlederen å ha endret lederatferd ved hjelp av selvreflektering på arbeidsplassen. En deltaker belyser imidlertid hvordan denne teknikken har skapt forvirring når man ikke har sett relasjonen til arbeidshverdagen.

Dramateknikken ser ut til å være sterkt knyttet opp mot det analytiske verktøyet DISC. Deltaker referat tidligere i oppgaven, belyser at man på denne måten har fått illustrert de ulike DISC profilene gjennom andre deltakere. Enkelte deltakere mener som nevnt at dette har gjort det mulig å analysere andre personer i organisasjonen. På denne måten mener deltakerne at man samhandler og utøver lederatferd på en måte som passer disse best. Mine funn kan som nevnt peke i retning av at dette i større grad gjelder samhandlingen med andre med-deltakere. Rollespill som metode synes derfor å ha spilt en sentral rolle i denne prosessen. Det virker derfor som om slike rollespill har bidratt til å avdekke typiske handlingsmønstre, og at dette har gjort det mulig å bli bedre kjent med hverandre. Som nevnt i forrige kapittel, foreligger det få transfereksempler som kan si noe om den arbeidsrelaterte effekten av slik bedret samhandling.

Det virker også som om denne programaktiviteten har gitt deltakerne innblikk i hverandres arbeidshverdag og utfordringer. Ved å ta opp problematiske episoder fra jobben, har deltakerne blitt stilt ovenfor problemer som andre mellomlederne og avdelinger møter i jobbsammenheng. Dette kan være noe av årsaken til den økte forståelsen og kommunikasjonen som flere deltakere henviser til. Programaktiviteten kan derfor ha gitt en god holdningskapende effekt. Enkelte deltaker referater kan imidlertid også antyde at man har diskutert utfordringer fra jobben uten å ha måtte spille rollespill. Flere programaktiviteter har i tillegg involvert gruppearbeid. Det kan derfor tenkes å være flere programaktiviteter som har lagt forholdene til rette for økt kjennskap mellom deltakere og avdelinger.

Mine funn setter derfor søkelyset på deltakernes mulighet til å ta opp eksempler og utfordringer fra arbeidshverdagen. Forrige kapittel belyste MMDPs sterke individfokus. Kapittelet avdekket i så måte få konkrete forankringspunkter til deltakernes arbeidshverdag. Dette kapittelet viser imidlertid at det finnes forhold som retter MMDP inn mot deltakernes spesifikke jobbsituasjon. Enkelte mellomledere etterlyser allikevel en sterkere relasjon til utfordringer som Baltic Corp står ovenfor. De henviser i den forbindelse til bruken av abstrakte eksempler, som vanskeligere kan relateres til arbeidshverdagen.

Det virker imidlertid som om MMDP i stor grad opererer ut fra en antagelse om at DISC som endringsgrunnlag, vil danne et hensiktsmessig utgangspunkt for selvrefleksjon. Denne selvvinnsikten kan deretter brukes på tvers av situasjoner og personer på jobben. Enkelte deltakere hevder altså at økt selvvinnsikt har dannet grunnlag for endring av lederatferd. Rollespill som metode synes å ha vært behjelpelig i den forbindelse. Zenger, Ulrich & Smallwood neglisjerer heller ikke viktigheten av selvreflektering. De stiller seg imidlertid kritiske til at dette er hovedformålet i LUP. Det finnes forhold som peker i retning av at dette er hovedfokuset i MMDP. Ved flere tilfeller antyder mine funn på at programmet har vært mest effektivt når man har tatt utgangspunkt i deltakernes kontekst. Selv om enkelte deltakere mener å ha endret jobbatferd i tråd med evnen til å analysere andre medarbeidere, belyser de andre funnene viktigheten av å ta utgangspunkt i konkrete forhold fra arbeidsplassen. Det være seg eksempler fra jobben eller deltakernes innsyn i hverandres utfordringer og jobbsituasjon.

Et av MMDPs mest sentrale bidrag synes altså å være deltakernes nye kjennskap og innsyn i hverandres arbeidssituasjon. Dette belyser betydningen av programaktiviteter som tilrettelegger for kommunikasjon og forståelse. Mine funn peker i den forbindelse på deltakernes mulighet for å ta opp situasjoner fra jobben. Dette belyser funnene fra forrige kapittel på grundigere måte. Dette illustrerer viktigheten av at mellomlederne har vært fra ulike avdelinger, og således representert ulike sider med Baltic Corp som organisasjon.

I tillegg belyser forskningen min andre positive sider ved å ta utgangspunkt i deltakernes konkrete jobbforhold. Forslag fra andre deltakere og coach har på den måten kunnet bli implementert rett inn i jobbsituasjonen. Man har i slike tilfeller startet med deltakernes arbeidsforhold. Oppmerksomheten har således først blitt rettet mot deltakernes individuelle

jobbsituasjon. Mine funn peker derfor på viktigheten av at deltakernes endring og utviklingsgrunnlag tar utgangspunkt i betingelser fra deltakernes arbeidshverdag.

5.3 Programmets individsorienterte forankring

En av deltakerne bemerket altså de positive sidene ved programmets varighet og struktur. Flere deltakere belyste imidlertid også at programmet hadde en tendens til å bli repeterende og langvarig.

I really think the program was too long. 5 modules lasting for three days was too much for me. I did not see the point cause I wanted it to fit in one day. I remember the last time I was there, I just felt like I was waisting my time and I was looking at the clock thinking I have so much to do at work.

En annen deltaker uttrykte seg på denne måten:

One benefit from this program was that we got the possibility to get out of the office and learn how we should do things. The most helpful training exercise was a training regarding planning. We learned how to plan during the theoretical part. Then we were divided into teams during a practical training exercise. We all agreed on paper how to best solve the exercise, but when we got a practical case with a deadline, we all ended up jumping into a solution before going through the 4 steps proposed in the theory lessons. This really made a light turn on in my head, and I have been able to use this experience in my work life. Based on this I have analysed a lot of decisions in my work. It's not possible to do it all the time due to deadlines and time limits, but when I do have the time, I practice this skill.

But there were some exercises that were not helpful. Out of the three days that each module lasted for, I would say one day was a waste. Too slow tempo with analyzing and re-analyzing and so on. The trainer took a lot of time squeezing one person, and the other ones just sat there and it was dead boring. Also sometimes it was not fun to see someone in pain. At times I learned from looking and listening to the others, but there was just too much re-analyzing. The same analyzing over and over again and there was nothing different between the analyzing. The two first modules I was a bit bored but I guess it's hard to find a tempo that fits for everyone.

En annen deltaker beskrev MMDP som svært hjelpelig men at programmet hadde en tendens til å bli for psykologisk fokusert.

This program has had a huge impact on my personal development, my management development, and the way I understand people. I understand people more and notice their needs. I know better what motivates different people. Now I can respond better to those needs. The teaching was relevant to my work situation cause it's all about people. I dont think the program would have had an effect unless I had people working under me. If you dont have a team it probably wouldn't be so helpful. But in my situation as a teamleader I can learn and implement it into my work situation right away.

But there were times when they went to psychological and it was not related to my workday. There were role plays where you would get feedback on how other

people saw you during the training exercise. In that way you got an insight in how other people view you. But there were a lot of these exercises, and I think that one of these trainings would be enough. It went so far as to "what do you feel". So it should have kept the focus on the manager thing and not about how you feel, and in that way leave the personal therapy part out of it.

Deltakerne virker generelt sett fornøyd med programaktivitetene, og at de på en eller annen måte har bidratt med læring som har vært hjelpelig i arbeidshverdagen. Det kan imidlertid se ut som noen har oppfattet programaktivitetene som for psykologisk fokusert. Dette kommer enda klarere til uttrykk i neste kapittel, hvor deltakere beskriver hvordan de har oppfattet det personlige fokuset som ubehagelig. En deltaker gikk så langt som å kalle det et åndelig kurs. I tillegg synes MMDP å ha fokusert sterkt på å lære deltakerne selvreflekteringsteknikker. Det virker som om dette har vært formålet med slik analysering og re-analysing. Selv om en deltaker kritiserer dette forholdet, kan det tenkes at andre har opplevd dette som hjelpelig. Deltakeren belyser selv hvordan det kan være vanskelig å finne et tempo som passer alle.

Selv om det er vanskelig å trekke noen faste slutninger, kan det generelt sett se ut som om deltakerne trekker frem programaktiviteter som tar utgangspunkt i konkrete situasjoner fra jobben, og/eller når læringen kan relateres til relevante og spesifikke jobbforhold. Det synes å være i forbindelse med MMDPs personlige fokus, deltakerne ofte opplever programmet som langvarig, unødvendig eller ubehagelig. I tillegg belyser dette kapitlet at enkelte deltakere etterlyser et sterkere fokus på leder relaterte utfordringer. Neste kapittel avdekker i den forbindelse deltakernes ønske om å benytte toppledere i organisasjonen som instruktører.

En deltaker beskriver hvordan læring fra MMDP har vært hjelpelig i mellomlederens teamlederrolle. Flere deltakere satt imidlertid i stillinger uten underordnede. Dette illustrerer programmets tendens til å bli noe generelt. Litteraturen vektlegger derfor metoder for å spesifisere læring til deltakernes individuelle jobbsituasjon. De teoretiske forankringspunktene fremhever i den forbindelse viktigheten av å benytte individuelle målplaner. Perspektivene skiller i sitt syn på hvorvidt disse målplanene tar sikte på å oppnå konkrete resultater i arbeidshverdagen, eller om de relateres mer til personlig utvikling.

5.4 Individuelle målplaner

Training Corps proposal henviser til SMART goals. SMART goals beskrives som spesifikke og praktisk gjennomførbare planer. I følge deltakerne bestod denne målsettingsplanen av et personlig ønske, samt et mål relatert til arbeidshverdagen. Disse ble nedskrevet under første modul og ble deretter lagt i en konvolutt og gitt til coach. Deltakerne fikk beskjed om at disse skulle være konfidensielle. Etter programmet gav coach konvoluttene tilbake til deltakerne. På denne måten skulle deltakerne se hvorvidt målene var blitt oppnådd. Målsettingsplanen ble utformet av deltakerne selv, og de mottok derfor ingen veiledning. En av deltakerne beskrev det på denne måten:

Only one of the goals in my goal plan was related to my work situation. I have already managed to achieve that cause my goal was to be promoted to a higher position, and that happened during the trainings.

I følge deltakerne var det ene målet relatert til privatlivet. Målplanene har derfor hatt et sterkt personlig og privat fokus. I tillegg synes det jobberelaterte målet å fokusere mer på personlige ambisjoner. Ingen av deltakerne mente at målplanene hadde hatt noen effekt på deres lederstil. Spørsmålet blir da om disse målplanene allikevel kunne vært effektive, dersom de hadde blitt gjennomført på en mer hensiktsmessig måte? Målplanene er slik de står nå, lite forankret til deltakernes konkrete arbeidsutfordringer. Kunne er sterkere tilknytning til mellomledernes individuelle arbeidsutfordringer bidratt til transfer? Teoridelen belyser i den forbindelse ulike transferstrategier som kan benyttes. Nedenfor vil jeg drøfte bruken av Action Planning som en mulig transferstrategi. I følge Foxon (1993) kan Action Planning gjennomføres på følgende måte:

1. Instruktøren gir informasjon om fordelene med metoden.
2. Instruktøren gir en rask oppsummering av essensen i de ulike programmodulene.
3. På bakgrunn av dette identifiserer deltakerne hvilken kunnskap og egenskaper som de ønsker å implementere i jobbsituasjonen sin.
4. Dette blir spesifisert i en nedskrevet plan. Disse planene må være realistiske, konkrete og gjennomførbare. I stedet for å skrive ”kommunisere bedre med mine medarbeidere”, kan en mer handlingsrettet plan være ”møte staben min 15 minutter hver morgen, for å gå igjennom prioriteringer og hva som forventes av dem”.
5. Deltakerne diskuterer vanskelighetene som kan oppstå på arbeidsplassen. Det utarbeides deretter strategier og metoder for å imøtekomme disse utfordringene.
6. Etter denne diskusjonen, gjennomgås planen på ny og blir finskrevet.
7. I etterkant av dette settes det opp en plan når partene møtes for å diskutere og følge opp denne planen.

Denne strategien framlegger en detaljert handlingsplan for hvordan man kan relatere og spesifisere læring fra LUP til deltakernes arbeidshverdag. Deltakerne kan vektlegge

enkelte sider med læringsinnholdet. Dette gjør det mulig å fokusere på læring som er mest relevant for arbeidssituasjonen. Denne metoden kommer derfor med et handlingsforslag til hvordan man kan konkretisere de vide læringsbegrepene fra MMDP. Slike strategier er kanskje mer nødvendige i program som har et mindre spesifikt og kontekstuet fokus. Teknikken synes også å spille en viktig rolle i forhold til deltakerne motivasjon på arbeidsplassen. Det virker som om denne strategien gjør deltakerne mer ansvarlige for egen utvikling. Men hvorvidt kunne en slik framgangsmåte vært behjelpelig i MMDP?

MMDP synes å inneholde et svært omfattende læringsmateriale. Enkelte forhold kan antyde at læringsinnholdet har vært overveldende. Ved to intervju hadde deltakerne medbrakt permer med læringsinnhold. Dette var for å huske hva de hadde lært. I tillegg refererte flere deltakere til hvor lett det var å glemme læring. MMDP synes å tatt sikte på å inneholde et vidt spekter av lederprinsipp. Spørsmålet er om dette har vært hensiktsmessig i forhold til programmets effekt. Deltakernes referater i forbindelse med transfer synes som nevnt flere ganger uklare. Dette kan muligens bety at det omfattende innholdet har virket mot sin hensikt. Action Plans kunne kanskje bidratt til å tilspisse læringen til områder som er relevante for deltakernes arbeidssituasjon. Slike utfordringer ville således vært basert på individuelle jobbkrav og arbeidssituasjon. Ved å spesifisere de relativt vide begrepene i MMDP, kunne man sentrert interessen mot relevante arbeidsforhold.

Denne metoden skiller seg som nevnt fra de andre strategiene, ved at planen utvikles i samarbeid med andre. I dette tilfellet kunne det kanskje vært hensiktsmessig å undersøke hva andre organisasjonsmedlemmer mener deltakeren bør bli bedre på. I forhold til nøkkelkompetansen ”å kommunisere klarere på alle nivåer”, kunne det vært hensiktsmessig å undersøke hva sjef/underordnede etterlyser. Ut fra dette grunnlaget kunne man utvikle mål og resultater som bør oppnås. Hollenbeck and Ingols (1990) vektlegger at Actions Plans blir utviklet med utgangspunkt i konkrete problemer fra deltakernes arbeidshverdag. På bakgrunn av dette er det grunnlag for å tro at effekten av MMDP kunne økt ved hjelp av Action Planning. Mellomlederne kunne ved hjelp av en slik framgangsmåte lettere ”følgt opp” hvilke egenskaper som faktisk har blitt implementert på arbeidsplassen. Dette kunne kanskje forhindret noe av uklarheten deltakerne synes å ha i forhold til transfer. Selv om Foxon belyser at metoden har vist gode resultater, bemerker forfatteren at det trengs mer forskning for å kunne si noe om hvorvidt denne strategien fører til økt transfer.

5.5 Programmets coach

Deltakerne la stort vekt på måten coach hadde gjennomført de forskjellige programaktivitetene. Halvparten av deltakerne bemerket den sentrale rollen coach hadde hatt ved gjennomføringen av de ulike læringsmodulene. Det var coachens aktiviserende læremetode og utfordrende lærestil som ble fremhevet. En av deltakerne beskrev coachens lærestil på denne måten:

We had two trainers during this program. In the middle of the program the trainer changed due to contract issues with the organization he was working in. So the company delivering the trainings sent us another trainer. The second trainer was very different. He only gave lectures and it was interesting at the time, but i cant remember much of his lectures. The first trainer was more practical and he was always asking questions and you had to answer. The new trainer would be more like "hmm... ok, so no one wants to answer.. alright, lets go to eat". From that lecture I only remember how to resolve conflicts with different types of people, but he did not give us examples - he was just talking about it.

Programmets coach ble skiftet ut da den tredje gruppen var halveis i programmet. Årsaken var uenigheter i lønnsforhandlingene mellom coach og ledelsen i Training Ltd. Programansvarlig uttrykte at den nye coachen ikke hadde kompetansen som var nødvendig. Etter kun en læringsmodul med den nye coachen, avsluttet Baltic Corp samarbeidet med Training Ltd. Den første coachen ble deretter innleid som ekstern konsulent. Noen av deltakerne beskrev forskjellen mellom lærestilene på følgende måte:

There was a huge difference between the two trainers. I felt it was a waste of time with the new trainer. I would emphasize the first trainers way of teaching. He did not do it in theory but in action. He was like a surgeon. If you said something, he would spinn off on it. He made you think all the time and made you practice constantly. He was specialized in drama and psychology. He was always playing around with presentations, simulations and constantly pushed us. There was no possibility to sit back. In a good way I was stretched and I look back on it positively, like we really got something out of it. Its easy and comfortable to just look at slideshows, but with him we were all actively involved all the time. When our leaders wanted to have him back, some people where complaining and saying "no, lets just continue and get through it", but in the end I havent' heard anyone complaining. It was easier with the new trainer but it was not stretching and challenging.

En annen deltaker uttrykte seg på denne måten:

The trainer was very good. I liked him as a teacher cause he made us all think. So I credit that to him. I heard rumors that he is planning to make some kind of additional training for graduates of this program, and I would definitely join even if i would pay for it myself. I asked the other participants that I knew did not like the program, and it was basically regarding the teacher. Either you like him or not.

Cause this program was about getting to know yourself, and it requires a lot but I think that the majority liked it. One big problem however was the changing of trainer issue. The new trainer was just talking and talking, and not asking for opinions. The first trainer made you think, and you could not just sit there, you had to do something. There is not so much effect if we only listen to classroom teaching.

En annen mellomleder ordla seg slik:

The first trainer was really training you, and maybe you did not understand it at the time. But after I got feedback from him I realized I had dealt with one of my weak sides. It was not just discovering your weak sides, but we really had to deal with it and practice new behaviors.

Flere deltakere belyser coachens lærestil i forhold til økt selvvinnsikt. Oppgaven har tidligere belyst hvordan dette i stor grad synes forankret i det teoretiske redskapet DISC. Ettersom coach har vært innleid fra et ekstern byrå, har han derfor hatt lite grunnlag for å si noe om arbeidshverdagen til deltakerne. Hans spesialisering i psykologi og drama, samt gjennomføringsforløpet av de ulike programaktivitetene, synes imidlertid å innebære at dette heller ikke har blitt oppfattet som nødvendig. Deltakerne fremhever altså coachens aktiviserende og utfordrende læringsstil. McCauley & Van Velsor benevner i den sammenheng viktigheten av at deltakerne blir tatt ut av komfortsonen.

Coach synes å ha spilt en sentral rolle i forhold til rollespillene. En av deltakerne belyser hvordan coach fortløpende og spontant benyttet situasjoner som deltakerne tok opp. Mine funn antyder derfor at coach har relatert de ulike programaktivitetene godt opp mot DISC redskapet, og således bevisstgjort deltakerne på deres personlige utviklingspotensiale. Eksemplene fra deltakernes arbeidshverdag ser ut til å ha relatert læringen fra konkrete forhold fra deltakernes arbeidshverdag. Hvorvidt coachens lærestil har fremmet åpenhet og trygghet, vil bli drøftet videre i neste kapittel.

5.6 Oppsummering utfordring

Førrige kapittel belyste MMDPs sterke individsorienterte forankring. Dette kapittelet avdekker ulike forhold som har rettet programmet inn mot deltakernes konkrete arbeidshverdag. Selv om programaktivitetene i stor grad knyttes opp mot DISC redskapet, peker mine funn på viktigheten av at programaktivitetene tar utgangspunkt i deltakernes spesifikke arbeidssituasjon. Mellomlederne har i den forbindelse hatt mulighet til å ta opp ulike problemer og utfordringer fra jobben. Slike episoder har ledet videre til rollespill og gruppediskusjoner. Utgangspunktet i konkrete arbeidsutfordringer synes å ha gjort det mulig å implementere læring rett inn i arbeidssituasjonen. Enkelte mellomledere etterlyser imidlertid en enda sterkere relasjon til utfordringer Baltic Corp står ovenfor. De bemerker at abstrakte eksempler har vært vanskelig å relatere til arbeidshverdagen. Noen mellomledere kritiserer også programmets psykologiske forankring. Mine funn antyder at det er i forbindelse med MMDPs personlige og psykologiske fokus, at deltakere opplever programmet som irrelevant og langvarig.

Dette kapittelet belyser læringinnholdets omfattende karakter, og drøfter hvorvidt dette har virket mot sin hensikt. Med utgangspunkt i teori drøftes bruken av individuelle målplaner. Dette presenteres som en mulig måte for å tilspisse MMDPs omfattende og generelle læringsmateriale. På den måten kan læring rettes mot relevante forhold fra deltakernes arbeidssituasjon.

Mellomlederne peker som nevnt på programmets funksjon i å øke forståelse, kommunikasjon og samarbeid mellom deltakere og avdelinger. Enkelte programaktiviteter synes å ha spilt en sentral rolle i forbindelse med fusjonen. Flere deltakere hevder at bruken av rollespill har gjort det mulig å bli bedre kjent med andre deltakernes atferdsmønster og DISC profil. Selv om det er vanskelig å generalisere funn basert på enkeltstående deltaker sitat, finnes det forhold som peker i retning av at dette kan ha bedret samarbeidet mellom disse partene i arbeidssituasjonen. Programaktiviteter som har lagt vekt på å benytte eksempler fra deltakernes arbeidshverdag, synes også å ha gjort det mulig å få innsyn i andre mellomlederes arbeidshverdag og avdelinger. Dette kan kanskje forklare hvorfor flere deltakere hevder det nå er mindre konkurranse mellom avdelingene. Slike funn bidrar således med forklaringsårsaker til funnene fra førrige kapittel, og peker som nevnt på viktigheten av at mellomlederne har vært fra samme organisasjon men fra ulike avdelinger.

6.0 STØTTE

Teoridelen foreslår ulike former for støtte i forbindelse med et lederutviklingstiltak. Dette omfatter selve læringsmiljøet, samt ulike støttefaktorer i deltakernes organisasjon. Teoridelen belyser at ulike typer LUP vil kunne innebære ulike former og behov for støtte. Mine egne empiriske funn vil bli drøftet i lys av dette. Denne seksjonen forsøker derfor å komme nærmere et svar omkring hvilke støttefunksjoner deltakerne har oppfattet som behjelpelige for transfer. Formålet er derfor å undersøke hvilken rolle støtte elementet har spilt i forhold til programmets effekt. Denne seksjonen drøfter dette elementet i tre ulike sammenhenger:

1. Støtte i læringsmiljøet
2. Støtte i organisasjonen
3. Oppfølging i etterkant av programmet

Støtte i læringsmiljøet

6.1 Coachens rolle i læringsmiljøet

I forrige kapittel ble coachens aktiviserende lærestil trukket frem som sentral. To mellomledere henviste imidlertid til et annet aspekt ved coachens lærestil. En av deltakerne uttrykte det på denne måten:

The only thing that was really bothering me in this program was how the trainings were carried out. It was probably not the intention, but the trainers way of teaching us was so inhuman. It was a total disaster. He used our confidential information in very wrong angles. He made us do homework where we would write down our issues, and the things we would want to improve with ourselves. He said these were private, and he would try to help us out during the trainings. The fact that he knew about these things made it hurt even more. I mentioned that I have big issues with trust. So whenever we talked about trust, he would specifically pick me out from the group. He made me feel uncomfortable, and did not even stop when he saw I was struggling. He kept squeezing me and I dont think he intended to, but he made me feel like I wanted to leave the training. I felt like he was using my private details only to make the training more interesting for others. By using me he would develop a case example that was interesting for the others. Stuff he wanted the others participants to see and learn from.

I was really opening up in the beginning, but by writing these things down and touching these issues in my life, I actually felt like he was deepening the roots to my problems. He did not spell it out to the others, but i felt like my private stuff was out in the open. It finally stopped when I left the room cause I could not take it anymore. Afterwords he said it was wrong of me to leave, so I went back and we changed the topic and continued. I think this whole thing shut me down. I was not so open minded anymore, cause I was thinking that the things I say could be used against me. So after that I was not so willing to let him train me anymore. I loved the company around me except of the trainer. I probably would have gotten a lot more out of the trainings by being more open, but I did not want to get hurt again. It would have worked well if these things would have been brought up when I was

alone with the trainer. Cause then I would not have people there that I have to work with later.

I know about other people who did not like the course either. So I ended up writing some neutral feedback to the staff after the program, but they really weren't happy about that. I have talked to several that attended the program, asking if they have changed after the program. At least 4-5 people said nothing have changed. Maybe I have talked to people that are more similar to me. But still, we played through a lot of trainings that I found helpful. A lot of teamwork trainings were helpful, and he was able to bring out skills from us that we didn't even see ourselves. That probably happened cause he was pushing us over the edge.

Sitatet er hentet fra en deltaker som i utgangspunktet har gode erfaringer fra MMDP. Det er tydelig at coachens stil har frembrakt ubehagelige og smertefulle opplevelser. Selv om privat informasjon ikke har blitt videreformidlet, har deltakeren opplevd det slik. Deltakerne beskrev som nevnt hvordan de vanligvis satt i en halvsirkel rundt coach. Coach tok deretter hver og en for seg, mens de andre satt å hørte på.

McCauley & Van Velsor påpeker at mennesker må bli hjulpet gjennom smerten og strevet som utfordringer i LUP kan medføre. I dette tilfellet synes det å være coachens lærestil som har vært årsak til påkjenningen. Deltakeren hevder derfor å ha blitt innesluttet og mindre åpen for å lære. McCauley & Van Velsor hevder som nevnt at utfordringer som bidrar til mest utvikling, også vil være de som strekker mennesker mest. Det synes som om coachens lærestil har bidratt til nettopp dette, men at det ved noen tilfeller kanskje har virket mot sin hensikt. Litteraturen påpeker at coach også må bidra med nødvendig støtte i samsvar med påkjenningen. En deltaker som forlater rommet i ubehag kan også gi grunnlag til å sette etiske spørsmålsteget med selve gjennomføringen. Det virker som om formålet med en slik framgangsmåte har vært å "jobbe med" deltakernes lederkarakteristikker. Mellomlederen benevner i den forbindelse at coach har klart å få frem egenskaper som de ikke var klar over. Deltakeren har derfor en tosidig formening om coachens rolle. Mellomlederen uttrykker imidlertid at private forhold kunne blitt diskutert på tomannshånd. En annen deltaker beskrev coachens lederstil på følgende måte:

For me the training environment was difficult cause I am not really an open person. I don't like to talk about private feelings to so many others. It even felt as if we were playing with each others' emotions sometimes. I'm quite stubborn and I want my own personal space. I don't want to be forced to talk about something I don't want to talk about. Sometimes it was just too personal for me. I want to say something when I feel like I have something to say, and not just because some trainer says so. When he asked questions he would not stop until we answered something. It did not matter what we said as long as we came up with an answer.

So many of the answers did not even make sense. I just said something to get the trainer off my back. One time when we were sitting in the full group, we talked about stuff that was not related to work. So I said to the trainer that I dont want to talk about it. But the trainer did not give us any freedom or openness cause we were forced.

Teoridelen fremhever deltakerens individuelle behov for støtte. Den sistnevnte deltakeren har altså vært ukomfortabel med å snakke om private forhold. Mellomlederen ser også ut til å ha kommunisert dette på en klar måte. Det virker imidlertid ikke som om coach har møtt dette behovet på en tilfredstillende måte. Som nevnt tidligere hevder enkelte deltakere at et slikt psykologisk fokus har vært unødvendig. Dette synes å være den mest entydige forklaringsårsaken til at MMDP tidvis har blitt oppfattet som irrelevant og langdrygt. Det virker imidlertid som om coachens intensjon har vært å benytte deltakerne som eksempler for å illustrere ulike læringspoeng. Ved det første tilfellet har dette altså forårsaket en smertefull opplevelse. Samtidig kan funnene mine antyde at andre deltakere ved flere tilfeller har opplevd slike ”eksempler” som irrelevant for deres arbeidssituasjon. Enkelte deltakere etterlyser som nevnt også en sterkere tilknytning til utfordringer i Baltic Corp. Dersom man ser disse forskningsfunnene i relasjon til hverandre, kan det muligens gjenspeile et behov om at MMDP inneholder et enda sterkere kollektivt fokus.

Det synes derfor å være MMDPs personlige fokus som har forårsaket utfordringer i selve læringsmiljøet. Sistnevnte deltaker belyste i den forbindelse også en annen utfordring. Mellomlederen pekte på at gruppesammensettingen hadde gjort det vanskelig å være åpen i programmet.

6.2 Gruppensammensetningens betydning

Gruppensammensetningens betydning har allerede blitt belyst tidligere i denne oppgaven. Som nevnt peker mine funn på viktigheten av at deltakerne har vært fra samme organisasjon men fra forskjellige avdelinger. Mellomlederen foran belyser imidlertid hvordan gruppesammensettingen har gjort det vanskelig å være åpen. Deltakeren følte seg ikke komfortabel med å dele privat informasjon. Dette var i frykt for at det kunne bli misbrukt av andre på arbeidsplassen. Mellomlederen satt i en stilling som innebar ansvar for deler av den daglige virksomheten til andre med-deltakere. Deltakeren formidlet denne problematikken på følgende måte:

It was very hard for me to be open and personal in this course cause I work with most of them everyday. I just can't trust that these stories won't be passed around.

The problem is that I supervise some of their work, so I'm the one who gets all the angry calls when something goes wrong. It would be better if I didn't know the other participants. Then they wouldn't have a reason to be angry at me. So when we were sitting in a circle and the trainer was pushing a rather personal issue unrelated to work, I just said I don't want to talk about it. I mean, we're 15 people just sitting there and discussing my mood. I don't see the point in that.

Det er programmets personorienterte forankring som har medført ulike utfordringer. Det personorienterte perspektivet kommer heller ikke med forslag til hvordan man kan imøtekomme slike utfordringer. Det beste handlingsforslaget kommer derfor kanskje fra en av deltakerne. Mellomlederen foreslår at slike private forhold eventuelt blir diskutert på tomannshånd. Det andre teoretiske utgangspunktet synes å ville unngå slike problemer ved sitt kollektive fokus.

To andre mellomledere mente det hadde vært positivt å gjennomføre MMDP sammen med en nær kollega. Den ene deltakeren beskrev det slik:

It was really helpful that my colleague was also participating in the program. We could discuss things from the program and practice these skills together. We would for example try to find the DISC profiles on our new subordinates. It was a help that we could practice these skills and behaviors together. The staff intentionally tried to put me and my colleague in the same group. This has really helped us to practice these skills in the workday. The teaching has also helped us to see and understand the places where we were different. It has also helped us to see where we are strong and weak. So now we have identified where we function best. What can I do and what can she do? Now we have even to a certain degree switched tasks.

Den andre deltakeren uttrykte seg på følgende måte:

One thing that made it easier for me to implement learning into my work situation, was that my boss was one of my participant mates. This helped us to understand each other more. This way we could help to see each others mistakes. If you don't talk about this learning to other people it will be forgotten.

Deltakerne peker på fordelene av å ha en kollega som har gått gjennom samme program. Det første referatet refererer til fordelene med å kunne diskutere læring fra MMDP i arbeidshverdagen. Det kan tenkes at dette har fungert som en motivasjonsfaktor i jobbsituasjonen. Det virker imidlertid som om dette forholdet er basert mer på tilfeldigheter, og at det derfor ikke kan generaliseres og kategoriseres som en egenskap med MMDP.

Støtte i organisasjonen

6.3 Sjefens betydning

Teoridelen belyser den sentrale rollen som deltakernes overordnede spiller i forbindelse med et lederutviklingsinitiativ. Det var imidlertid ingen mellomledere som etterlyste støtte og oppfølging fra sjef. Det har også vært vanskelig å identifisere ledernivået til deltakernes overordnede. Som nevnt i innledningsvis har dette i de fleste tilfellene vært en linjeleder. Det finnes også eksempler på at dette har vært en annen mellomleder. De butikksjefene som har deltatt i programmet har i tillegg hatt svært autonome stillinger. Arbeidsrelasjonen med grad av kontakt og samarbeid har derfor variert.

Følgende mellomleder belyser den potensielle faren med å involvere deltakernes overordnede.

I dont need follow up - I really dont feel like I need it. I got enough from the trainer and the other participants, and in my work situation I dont really talk that much with my manager. I'm also a very independent person, so I would get quite upset if my manager got involved in the program. If it would be trainer however, I would like it. It would be good to not be left alone with my goals.

Nijman et al. peker som nevnt på faren med at deltakere oppfatter oppfølging fra sjefen som påtvunget. Det synes å være det deltakeren henviser til. Forfatterne vektlegger derfor deltakerens spesifikke og individuelle behov for støtte. Det kan være ulike forklaringsårsaker til hvorfor deltakerne ikke etterlyste oppfølging fra sjefen:

- **Resultater og jobbutfordringer:** Teoridelen belyser at LUP som inneholder arbeidsprosjekter i organisasjonen, innebærer et sterkere behov for involvering fra overordnede. Fraværet av slike prosjekter kan være en mulig forklaringsårsak til at ingen deltakere etterlyser mer oppfølging fra sjefen. Teoridelen antyder i tillegg at deltakere i resultatorienterte LUP, kanskje vil kunne trenge mer hjelp til problemløsning. MMDP med sitt personlige fokus peker muligens i retning av at slike LUP ikke trenger slik oppfølging. Deltakere som i stor grad jobber med å utvikle personlige karakteristikk, vil kanskje oppleve sjefens involvering som ubehagelig.
- **Arbeidsrelasjon mellom deltaker og sjef:** De fleste deltakerne uttrykte at de jobbet svært selvstendig med lite involvering fra sjefen i daglige gjøremål. Det

virker sannsynlig at en deltaker som jobber nært sammen med sin overordnede, også vil bli mer påvirket av sjefens atferd. I slike tilfeller vil kanskje oppmuntring og støtte fra sjefen bli mer sentral. Dersom deltakere til daglig jobber svært autonomt, vil sjefens involvering muligens oppleves som unaturlig og ubehagelig. Denne arbeidsrelasjonen kan derfor kanskje påvirke hvorvidt deltakere ønsker oppfølging fra nærmeste overordnede. I tillegg vil forskjellige deltakere ha ulikt behov for oppfølging. Dette peker i retning av at støtte fra sjefen er et svært komplekst forhold med flere variabler.

Det finnes enkelte indisier på at deltakernes overordnede har vist liten interesse for MMDP. Programansvarlig uttrykte det på denne måten:

HR manager and I selected the participants. We decided who had the right potential for the program. Then we discussed it with their superior. I have had to talk with each departments top manager. Some support it and some do not see the benefit. I get easily from one department but not from the others. Some of the participants have also shared with me that they don't dare to use all the tools from the program, because it doesn't fit the boss.

Dersom de overordnede ikke ser poenget med å sende ansatte på kurs, er det rimelig å anta at de heller ikke følger opp initiativet i arbeidshverdagen. Som nevnt har heller ikke deltakerne etterspurt en slik oppfølging. Det kan imidlertid være slik at de overordnede "sender ut" signaler som kan være skadelige for programmets effekt. Teoridelen peker på ulike forhold som antyder at dette kan påvirke deltakernes motivasjon til å ta i bruk læring fra MMDP. Zenger, Ulrich & Smallwood hevder som nevnt at alle toppledere bør gjennomføre LUP som organisasjonen planlegger å gjennomføre. De peker i den forbindelse på viktigheten av at de øverste lederne fungerer som gode rollemodeller. Dette synes altså å inkludere alle ledere på et høyere ledere enn deltakergruppen.

I følge programansvarlig hadde kun et fåtall av deltakernes overordnede gjennomført MMDP. Programansvarlig beskriver i tillegg hvordan den nærmeste overordnede ved enkelte tilfeller kan ha funger som en hindring for transfer. Litteraturen bidrar med forslag til hvordan deltakernes overordnede kan involveres på ulike måter. Som drøftet i forrige kapittel kunne det kanskje vært hensiktsmessig å involvere deltakernes sjef i forbindelse med individuelle målplaner. Broad & Newstrom (1992) belyser den rollen deltakernes overordnede har i forbindelse med Action Plans. Forfatterne fremhever at sannsynligheten for en mer hensiktsmessig transferklime øker dersom sjefen også er involvert. I tillegg

kunne sjef blitt involvert i forbindelse med en 360 graders analyse. På denne måten kunne deltakernes overordnede hatt mulighet til å komme med hensiktsmessig tilbakemelding på deltakerens utviklingsbehov. Dersom de overordnede hadde blitt involvert på slike måter, vil de kanskje også sett viktigheten av MMDP. Teori og tidligere deltakerutsagn belyser at slik oppfølging bør avgjøres på bakgrunn av deltakerens individuelle behov og ønsker. Mine egne deltakerintervju antyder allikevel at overordnede har hatt lite innvirkning på deltakernes mulighet for å ta i bruk læringen på arbeidsplassen.

6.4 Toppledelsens betydning

Flere sitater fra forrige kapittel belyser at deltakerne ønsker større fokus på utfordringer som Baltic Corp står ovenfor. Enkelte deltakere etterlyste i den forbindelse en større involvering fra topplederne. Deltakerne var upresise i sitt uttrykk om hvem disse topplederne egentlig var. De virket derfor som om de bruker en generell betegnelse når de refererte til topplederne. Litteraturen er i denne kontekst også noe uklar. Det virker som om toppledere refererer til sentrale lederskikkelser med sterk innflytelse i organisasjonen. Som nevnt består topplederteamet av Country Manager og 6 andre toppledere. Disse har ulike ansvarsområder og varierer fra Supply Chain Manager til Human Resource Manager. En av mellomlederne etterlyste behovet på følgende måte:

It would have been useful to have the topmanagers connect the program more to our organization. This could have given more value to the training. More examples would have made the program better. One thing is to get examples from other organizations and other topleaders, but it would be more valuable to get similar examples from top managers within our own organization.

Byrne & Rees bemerker som nevnt at toppledere bør fungere som instruktører i LUP. Programutvikleren uttrykte i tillegg at man hadde lagt vekt på å involvere suksessfulle ledere i Baltic Corp. Disse skulle bidra med praktiske eksempler fra arbeidshverdagen. Programutvikleren begrunnet dette med at flere mellomledere og butikksjefer manglet formell kompetanse. MMDP skulle av den grunn ha et praktisk fokus. MMDP har imidlertid ikke fulgt opp denne planen, da den eneste topplederinvolveringen var den 30 minutters lange introduksjonen til Country Manager. Læringsmodulene har derfor utelukkende blitt gjennomført av coach. Gjennomføringen av programmet avdekker derfor at man har utelatt to sentrale egenskaper med MMDP. Man har utelatt involveringen av organisasjonens sentrale lederskikkelser, samt bruk av 360 grads analyser. Dette er begge sentrale faktorer som kunne rettet programfokuset mer mot deltakernes arbeidshverdag og

Baltic Corps kontekst. MMDP står derfor igjen med egenskaper som i stor grad baserer seg på personlig utvikling.

Ved å involvere høyere grads ledere, kunne man i tillegg lagt forholdene til rette for vedvarende kontakt i arbeidshverdagen. En av deltakerne som hadde gjennomført trainee programmet, refererte til dette forholdet som noe av det viktigste:

A really good thing about the trainee program was the feedback from the different top managers. They gave me suggested reading that I'm currently reading. It also helped me to see the knowledge we have within our own organization. Now I know who to go to if I need something.

En annen mellomleder etterlyste også større innvolvering fra topplederne i organisasjonen. Deltakeren hadde imidlertid negative erfaringer med å kommunisere slike forbedringsforlag videre til de programansvarlige:

After the trainee program we proposed 12 points or so that we felt were doable. We proposed having a learning day with the topmanagers and also more knowledge about the different departments we did not get to see. We also suggested a mentor system for the trainees, where older trainees could mentor the current or newer ones. So we did a detailed review about the previous trainee program. I gave a lot of time and energy to figure out how to make it better, cause I really liked the program. But it was received very badly. Basically they saw all the improvement points as negative things. They told me out loud that I'm negative and did not appreciate the program. So after that I kind of did not want to give feedback anymore, cause its to the same people.

Dette referatet belyser potensielle utfordringer ved læringsmiljøet i Baltic Corp. Slike forhold kan muligens gjenspeile en organisasjonskultur som setter begrensninger for læring.

6.5 Organisasjonskulturens betydning

McCauley & Van Velsor belyser at støtte i forbindelse med et lederutviklingstiltak må komme fra deltakernes organisasjon. De påpeker at organisasjoner som vektlegger utvikling, vil ha en tro på at kontinuerlig læring og utvikling av medarbeidere er en nøkkelfaktor i å oppnå organisatorisk suksess. Forfatterne benevner i tillegg at slike organisasjoner vanligvis vil ha normer og prosedyrer som støtter og forsterker læring i organisasjonen. De vil benytte ulike typer utviklingsstrategier, gjøre ressurser tilgjengelige for læring, samt bemerke og belønne prestasjoner. Tilbakemelding og informasjonsdeling mellom grupper, samt å lære fra feil vil være en del av deres organisasjonskultur.

Baltic Corp synes å ha et sterkt fokus på å utvikle sine medarbeidere. I følge programansvarlig gjennomfører organisasjonen flere typer program. Baltic Corp gjennomfører SAP læringskurs og et mer omfattende Trainee program. I tillegg får deltakerne støtte til å ta språk kurs, ettersom flere har russisk som morsmål. Flere deltakere uttrykte hvor lett det var å ”kurse seg” i organisasjonen. Det virker derfor som om Baltic Corp gir gode utviklingsmuligheter til personellet i organisasjonen. Denne oppgaven har ikke tatt sikte på å avdekke Baltic Corps organisasjonskultur. Utviklingsmulighetene i organisasjonen peker imidlertid i retning av en organisasjonskultur som vektlegger læring og utvikling. På en annen side finnes det enkelte indikasjoner på en organisasjonskultur som kan virke hindrende på læring og utvikling. Programansvarliges reaksjon på tilbakemelding, samt mangel på interesse fra overordnede kan muligens antyde dette. Det finnes derfor antydninger om at enkelte organisatoriske forhold kan ha virket hindrende for transfer.

McCauley & Van Velsor peker også på organisasjoners tendens med å se på LUP som en quick fix. Baltic Corp gjenspeiler kanskje dette ved å neglisjere ulike støttebidrag i deltakerens arbeidssituasjon. Det er kanskje slik at de programansvarlige bevisst eller ubevisst overvurderer bidraget som MMDP isolert sett kan ha.

6.6 Det daglige arbeidspresset

Belling, James & Ladkin (2004) hevder at det daglige arbeidspresset er en av de vanligste og sterkeste barrierene for transfer. Flere deltakere belyste at det daglige arbeidspresset gjorde det vanskelig benytte egenskaper fra MMDP. Halvparten av deltakerne refererte til ”coaching” som en sentral læringsblokk. Følgende deltaker beskriver imidlertid vanskeligheten av å benytte slike egenskaper i jobbsituasjonen:

The coaching module was really effective cause you learned by being coached by the trainer. And you also got to practice by coaching the other participants. Coaching is all about asking the right questions. During the program I tried to coach my subordinates all the time, but maybe now I'm not using it that much. In everyday life there is not much time. Cause you can't just do it for 5 or 10 minutes. You really have to sit down and talk with people individually. You should have at least one hour when no one disturbs you. It's so much easier to explain things using this method. Now I can more easily explain why changes are coming and not just explaining, but really getting the right answer out of the person. This way they start to trust you more cause they see that you are interested in them.

Det synes som om deltakeren har opplevd læringen som både viktig og relevant, men har problemer med å praktisere egenskapen på jobben. To andre deltakere uttrykte samme problem på følgende måte:

In one of the training exercises we learned how to work together as a team. We learned about the different levels a team goes through, and how we can set the right aim. When we practiced this skill during a training exercise, it turned out that we all jumped over the planning process. In my workday I also had the tendency to just jump right to the solution. But after this module I tried to focus more on the planning process. This can make the process shorter and make the goals more clear. This has been a practical thing I have been trying to apply to work. I am motivated to use this knowledge but there's not enough time. There's knowledge but no time. Our organization has fired so many people lately. So there's the same amount of work but less people. So basically we learned how to work together as a team and to focus on the planning process, but we are forced to think individually due to time restraints. The ideal situation would be to not be in a hurry just sending out e-mails, but rather have more time to talk to people in person. When there's no time to talk and plan, there are good solutions and possibilities lost in the process.

Den andre mellomlederen uttrykte seg på denne måten:

I have been able to practice some of the skills in my workday but it's not always possible. In my workday I need to make a lot of quick decisions so I can't always spend as much time in the planning process that I need. I feel like my position is a two and a half person position, but that's probably what everyone feels. But still, there's not always enough time to go through the steps i want. Half of it is probably on my own motivation, but the other half is out of my control.

Slike utsagn peker på utfordringen med å implementere nye egenskaper på jobben. MMDP tar i disse tilfellene sikte på å lære deltakerne ulike lederkompetanser. Disse egenskapene blir imidlertid sårbare ovenfor det daglige arbeidspresset. Deltakerne anser læringen som relevant men har altså problem med å overføre dette til jobben.

En av deltakerne peker også på et annet viktig forhold mht oppgavens problemstillinger. Som nevnt tidligere kan programmets kollektive fokus, muligens også starte med individet som utgangspunkt. En av deltakerne beskriver altså en læringsbolk som synes å lære deltakerne viktigheten av å ta beslutninger på en mer helhetlig måte. Denne læringsmodulen kan muligens være gjennomført med fokus på fusjonen og lederkulturen. Selv hensikten med denne læringsblokken kanskje har en konkret kollektiv hensikt, starter man i stor grad med individet som utgangspunkt. Dette kan som nevnt tidligere antyde at programmets største organisatoriske formål, også benytter en mer individsorientert innfallsvinkel. Det er denne framgangsmåten Zenger, Ulrich & Smallwood mener har problemer med å oppnå effekt. Forfatterne foreslår som nevnt en mer spesifikk

målformulering. På denne måten mener de at deltakerne heller vil ha målet (fremfor middelet) som referansepunkt og fokus. Som nevnt tidligere kunne kanskje kunne effekten økt ved hjelp av en spissere resultatformulering. Programmets fokus på ulike lederkompetanser, gjør det kanskje lettere å ”gi opp” når man møter arbeidspress på jobben. Spesifikke mål vil kanskje være mer motiverende ettersom det er noe mer konkret å forholde seg til.

Teorien foreslår som nevnt også en annen måte å øke effekten av MMDP. Programmets sterke personfokus kunne kanskje vært tjent med individuelle målplaner. Kanskje kunne mangel på kommunikasjon mellom avdelinger, gitt grunnlag for en konkret målsetning om x-antall møter mellom aktuelle avdelinger. En mer presis målformulering kunne også gjort det mulig å bidra med hensiktsmessig støtte på arbeidsplassen. Dersom deltakerne har spesifikke planer å følge, ville det være lettere å identifisere behovet som mellomlederne vil kunne ha. Dersom MMDP var mer fokusert rundt bestemte målsetninger, kunne Baltic Corp hatt bedre forutsetning for å legge forholdene til rette på arbeidsplassen.

Oppfølging i etterkant av programmet

6.7 Gruppesamlinger

Denne oppgaven belyser at MMDP inneholder flere elementer fra et typisk FIP. Slike Feedback Intensive Programs søker som nevnt å gi deltakerne tilbakemelding på sterke og svake lederkarakteristikker. McCauley & Van Velsor påpeker at slike program ikke må avsluttes etter klasseromundervisningen ved siste læringsblokk. Forfatterne foreslår ulike initiativ som kan iverksettes i etterkant av programmet. Det oppfordres til en vedvarende kontakt mellom coach og deltaker. McCauley & Van Velsor hevder at en slik relasjon vil bidra til motivasjon, feedback og videre utfordringer. Forfatterne foreslår at man kan forsette å benytte deltakergruppene som har blitt benyttet i LUP. Slike arbeidsgrupper vil allerede være vant til å løse ulike utfordringer sammen. Disse gruppene vil i følge McCauley & Van Velsor sørge for et fellesskap hvor man kan støtte hverandre, komme med tilbakemelding og bidra med utfordringer. I tillegg henviser forfatterne til en type program ved navn **Alumni Program**. Slike program foregår over en eller to dager og tar sikte på å la deltakere dele erfaringer med hverandre. Forfatterne mener at et slikt initiativ kan sørge for nødvendig motivasjon og oppmuntring ved implementering av nye egenskaper på jobben.

Jeg vil videre presentere deltakernes egne forslag til støttetiltak i arbeidssituasjonen. Flere mellomledere foreslår et tiltak som har sterke likhetstrekk med initiativet som nettopp er blitt beskrevet. En av deltakerne beskrev oppfølgingen av MMPD på denne måten:

The only follow up I have experienced after the program, was an e-mail regarding this interview with you. It seems like the training is over now, and no one wants to talk about it. I have not even had the possibility to give feedback about the program.

McCauley & Van Velsor vektlegger at deltakere får mulighet til å dele sine erfaringer med ledelse og programstab i etterkant av programmet. Baltic Corp har ikke åpnet opp for en slik debrief. Enkelte deltakere refererte til et tilbakemeldingsskjema. De erfarte imidlertid dette skjemaet som overflatisk. Flere deltakere har derfor opplevd muligheten for å gi tilbakemelding som inadekvat. Slik informasjon kunne vært sentral i forbindelse med en potensiell forbedring og videreutvikling av MMPD. Som drøftet tidligere kan det virke som om programstab ikke nødvendigvis ønsker slik tilbakemelding.

Flere deltakere ytret også et ønske om å komme sammen med andre deltakere og coach i etterkant av MMPD. En av mellomlederne uttrykte behovet på følgende måte:

If you do not talk about the knowledge from the program with other people, the learning will be forgotten. So after the program I have called other participants to talk about certain things. Nothing has been done by the organization, and it would have been helpful if the group came together on regular basis. This would have helped us to keep the learning fresh. But it has to be the same group that we formed the trust with.

Følgende deltaker uttrykte det samme men la til at samlingene måtte skje på frivillig basis:

Gatherings after the program should have been encouraged. Those that wants can come together. This way we would keep the teaching fresh. Some people are not interested, so this should not be a forced thing.

En annen mellomleder uttrykte seg slik:

It would be great to have it as a constant program. Getting together with the group once a month to keep it fresh and consistent. Just for one day or so, just to refresh your knowledge about managing and sharing our experiences. We have already so much knowledge about each other and we experience constant struggles and challenges at work. That's why it would be good to share experiences with each other and the trainer.

Halvparten av deltakerne etterlyste et behov om å komme sammen i etterkant av MMPD. Broucker (2009) belyser den sentrale rollen deltakerne har i forhold til å støtte hverandre.

Forfatteren beskriver hvordan deltakere kan hjelpe hverandre med ulike utfordringer i jobbsituasjonen. Han fremhever i tillegg den funksjonen deltakerne kan ha på hverandres motivasjon og mulighet til å benytte ny læring på jobben. Broucker påpeker at dette nettverket må vektlegges og prioriteres av programmets stab. Hybertsen Lysø fremhever den rollen deltakerne har for hverandres mulighet til å lære fra et LUP. Forfatteren belyser derfor viktigheten av sosialiseringprosessen som oppstår i et slikt program. Broucker vektlegger imidlertid kontakten mellom deltakerne også i etterkant av programmet.

Deltakerne etterlyser i samsvar med teori et behov for slike nettverk. Spesielt det siste deltaker referatet peker på viktigheten av å kunne løse problemer i felleskap. Oppgaven min har tidligere drøftet betydningen av å kunne ta opp episoder fra jobben. Man har på denne måten kommet frem til handlingsforlag som deltakernes hevder å ha kunnet implementere på jobben. MMDP tar som nevnt sikte på å utvikle en hensiktsmessig lederkultur. En slik vedvarende kontakt kunne kanskje bidratt i denne retning. Dette kunne kanskje bidratt til å utvikle en kultur som vektlegger samarbeid og problemløsning. I et slikt felleskap kunne man også fått mulighet til å diskutere og motivere hverandre i forbindelse med ulike transferutfordringer. Med utgangspunkt i McCauley & Van Velsor kan det argumenteres for at et slikt initiativ kunne økt effekten av MMDP.

6.8 Tilbakemelding på utvikling

Tre deltakere uttrykte et behov om få tilbakemelding på egen utvikling. To av disse ønsket å få tilbakemelding på progresjon en stund etter programmets slutt. Den tredje deltakeren ønsket imidlertid tilbakemelding på atferd ved programmets siste modul. Mellomlederen ytret et behov om å vite hvilke områder som måtte forbedres i arbeidshverdagen:

We were not given any feedback on improvements needs or weaknesses in regards to our worksituation. It would have been really helpful to get feedback on what stuff you need to train more. The trainer could have given us some suggestions on which areas that was still weak and what we needed to improve in the workday. Right now he did not say anything, so any kind of feedback would have been good.

Mellomlederen ønsker altså mer klarhet rundt hvilke personlige karakteristikk som fortsatt må forbedres i jobbsituasjonen. Dette gjenspeiler MMDPs sterke personorienterte fokus. Litteraturen bidrar med ulike handlingsforlag for å imøtekomme dette behovet. Som nevnt tidligere foreslår de teoretiske forankringspunktene at man involverer ulike organisasjonsmedlemmer. McCauley & Van Velsor har utviklet en utvidet 360 grads

analyse som tar sikte på avdekke atferdsendringer i forbindelse med programmet. Positive atferdsendringer og videre utviklingsbehov kunne på den måten blitt avdekket. Jobbrelaterede målplaner kunne også rettet fokuset mot hva som bør oppnås i forbindelse med programmet. På denne måten ville deltakeren hatt noe mer konkret å forholde seg til.

6.9 Oppsummering støtte

Dette kapitlet drøfter betydningen av støtte og oppfølging i forbindelse med et lederutviklingstiltak. Begge de teoretiske forankringspunktene vektlegger at dette elementet må videreføres fra klasserommet til arbeidsplassen. Støtte er i så måte et omfattende begrep som har blitt drøftet i tre ulike sammenhenger.

Kapitlet avdekker ulike sider med læringsmiljøet som kan ha gjort to av deltakerne innesluttet og mindre åpne for å lære. Mellomlederne beskriver hvordan de har opplevd at coach har benyttet sensitiv informasjon på en ubehagelig måte. Coachens lærestil og gruppesammensetningens betydning belyses i den forbindelse. Dette kapitlet bidrar således med et mer nyansert bilde på to forhold som oppgaven tidligere har drøftet. Forrige kapitler drøfter som nevnt den positive konsekvensen av at deltakerne har vært fra samme organisasjon. Dette kapitlet avdekket imidlertid hvordan to deltakere har hatt vanskelig for å diskutere personlige forhold sammen med kolleger. Funnene mine antyder at det er MMDPs personorienterte forankringspunkt som har forårsaket disse utfordringene. Kapitlet drøfter dette i lys av tidligere funn som viser at andre deltakere har opplevd slike læringssituasjoner som lite relevante for deres egen lederrolle. Enkelte deltakere etterlyser som nevnt en sterkere tilknytning mot relevante utfordringer i Baltic Corp. Kapitlet diskuterer derfor hvorvidt slike forhold peker i retning av en sterkere resultatorientert tilnærming. Selv om flere deltakere fremhever programmets personlige fokus, kan enkelte funn således antyde at det hadde vært mer hensiktsmessig å rette programmet mer mot organisatoriske utfordringer og målsettinger.

Dette kapitlet drøfter i tillegg hvorvidt oppfølging på arbeidsplassen kunne økt effekten av MMDP. Mine funn peker på utfordringen av å kunne gi deltakernes hensiktsmessig oppfølging og støtte. For det første uttrykker deltakerne ulike behov. I tillegg har det vært utfordrende å avdekke hva som kunne styrket muligheten for transfer. Deltakerne har opplevd svært lite involvering på arbeidsplassen og etterlyser heller ikke et slikt behov. Min oppgave diskuterer imidlertid hvorvidt økt involvering av sjef allikevel kunne vært

hensiktsmessig og bidratt til transfer. Sjefens rolle belyses i forbindelse med 360 graders analyser og oppfølging av målplaner. Enkelte deltakere formidler imidlertid et behov om at toppledere involveres i programmet. Suksessfulle ledere skulle i følge den planlagte kjøreplanen ha blitt benyttet. I tillegg til fraværet av 360 graders analysen, avdekker dette kapittelet således et annet forhold som ville knyttet MMDP mer mot deltakernes kontekst.

Dette kapittelet avdekker potensielle trusler på deltakernes arbeidsplass. Funnene belyser hvordan organisasjonens kultur, og det daglige arbeidspresset kan ha påvirket transfer. Jeg drøfter i den forbindelse hvordan fokuset på individuelle kompetanser, kanskje gjør programmet mer sårbart i møte med hindringer på arbeidsplassen. Det virker imidlertid vanskelig å vite hvordan man kan legge forholdene til rette for transfer i deltakernes arbeidshverdag. Denne oppgaven drøfter dette forholdet i lys av hvordan resultatorienterte program, gir klarere indikasjoner på hva som eventuelt kunne vært hensiktsmessig. I mer generelle og omfattende program som MMDP synes dette mer utfordrende. Oppgaven drøfter tidligere muligheten for å benytte målplaner, og hvordan sjef etter deltakernes behov kanskje kunne blitt involvert i forbindelse med dette.

Opgavens empiriske funn setter også søkelyset på den rollen andre deltakere spiller i forhold til hverandres læring og utvikling. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom deltakernes ønske om å komme sammen i etterkant av programmet.

7.0 OPPSUMMERING AV OPPGAVENS HOVEDFUNN

Denne studien undersøker effekten av et lederutviklingsprogram, og drøfter ulike forhold som kan ha påvirket effekten av lederutviklingstiltaket. Litteraturen trekker et skille mellom lederutviklingsprogram som setter individet i sentrum, og program som fokuserer på konkrete mål og resultater som skal oppnås. Disse perspektivene stiller seg ulikt til begrepet ledelse. Mens det individsorienterte perspektivet søker å utvikle allmenngyldige og universelle lederkarakteristikker, vektlegger den andre tilnærmingen deltakernes kontekst. De presenterer i så måte forskjellige handlingsforslag til hva som påvirker effekten av et lederutviklingsprogram. Det har derfor vært essensielt å plassere Middle Management Development Program (MMDP) i forhold til disse forankringspunktene.

Lederutviklingprogrammets omfattende innhold, belyser ulike forhold med tiltaket som plasserer seg forskjellig til de to perspektivene. Programmet synes primært å ta sikte på å utvikle ulike personlige karakteristikker, som i neste omgang antas å gi en effekt i organisasjonen. Programmet inneholder imidlertid også elementer som retter programmet mer mot spesifikke organisatoriske formål. De to forankringspunktene danner derfor utgangspunkt for en produktiv drøfting rundt hvilke faktorer, som kan ha påvirket effekten av dette lederutviklingsprogrammet.

Videre vil jeg presentere oppgavens mest sentrale funn.

Hvorvidt har læring fra et lederutviklingsprogram, hatt en effekt som er relevant for deltakernes arbeidssituasjon?

9 av 10 deltakere uttrykker at læring fra MMDP har vært behjelpelig i arbeidshverdagen. Deltakerne referer til ulike egenskaper som de mener å ha benyttet i jobbsituasjonen. Det har imidlertid vært utfordrende å undersøke effekten av programmet. Oppgavens metodiske inngrep sterke begrensninger til selve forskningsmaterialet. Resultatene baserer seg på deltakernes egne vurderinger og er knyttet opp til definisjonen av transfer. I forbindelse med dette forskningsspørsmålet har det vært sentralt å få frem eksempler fra deltakernes arbeidshverdag. Denne studien illustrerer vanskeligheten med dette. Deltakerne har i de fleste tilfellene hatt problemer med å referere til eksempler fra arbeidsplassen. Mellomlederne har likevel vært i stand til å henviser til egenskaper som de

hevder å ha benyttet på arbeidsplassen. Deltakerne mener selv at læringen har blitt en del av deres nye atferdsmønster.

Flere deltakere benevner at økt kjennskap om egne sterke og svake lederkarakteristikker, har dannet grunnlag for atferdsendringer på jobben. Flere deltakerne belyser viktigheten av økt selvinnsikt, og kunnskap om ulike personlighetsprofiler. De hevder dette har bidratt til å bedre samarbeidet med andre organisasjonsmedlemmer. Deltakerne henviser i den forbindelse til DISC analysen som et behjelpelig analytisk verktøy. For det første mener de dette har bidratt til å avdekke deres eget typiske atferdsmønster. Deltakerne hevder derfor å være mer oppmerksom på konsekvensen av ulike personlighetskarakteristikker og lederstil. Samtidig mener enkelte deltakere at DISC også har fungert som et analytisk redskap i arbeidshverdagen. Disse hevder å være i bedre stand til å analysere andre medarbeideres personlighetstype og atferdstrekk. De mener dette har gjort det mulig å gjenkjenne medarbeidernes behov og ønsker. Mellomlederne hevder dette har resultert i at man samhandler bedre med mennesker man har mye kontakt med til daglig. Min oppgave drøfter hvorvidt dette kanskje har vært mest betydningsfullt i forhold til andre meddeltakere.

Mellomlederne trekker frem ulike fordeler med å ha endret lederatferd. Hovedsakelig dreier dette seg om samhandlingen med stab og kolleger. Det finnes imidlertid også indisier på at dette kan ha påvirket forhandlingsforløpet med leverandører og samarbeidspartnere. Deltakerne belyser ulike atferdsendringer. Dette varierer fra mellomledere som hevder å kommunisere klarere på arbeidsplassen. Andre beskriver seg selv som dominante, og har derfor lært å trekke seg tilbake i ulike sammenhenger. De hevder at underordnede på den måten får frihet til jobbe på den måten som passer dem best. I tillegg henvises det til et eksempel hvor deltakere mener at de lytter bedre til staben. En deltaker mener dette har økt tilliten mellom partene, og således bidratt til at sentral informasjon kommer frem. Enkelte mellomledere hevder også at de delegerer mer.

Oppgaven belyser hvordan slike utsagn noen ganger synes hypotetiske. I tillegg avdekker oppgaven min forhold som kan antyde at deltakere har oppfattet læring som behjelpelig, uten å ha benyttet dette på arbeidsplassen. Noen sitat tyder også på at enkelte egenskaper har avtatt med tiden. Enkelte deltakere peker i den forbindelse på forhold som de mener har gjort det vanskelig å benytte læring på jobben. I tillegg til de upresise

transfereksemlene, kan dette kanskje peke i retning av at deltakerne overvurderer effekten av MMDP. Litteraturen henviser også til denne tendensen.

MMDP er altså implementert i forbindelse med en fusjon. Et av formålene med programmet er derfor å styrke lagånden, samt å utvikle en hensiktsmessig lederkultur. MMDP søker å forhindre en fragmentert kultur hvor lederne opererer ut fra egne agendaer. Det er nettopp dette de fleste deltakerne mener er den største effekten av MMDP. I tillegg til at deltakerne fremhever dette som MMDPs mest sentrale bidrag, er det også dette flest deltakere enes rundt. I alt 6 deltakere vektlegger det nye kjennskapet til andre mellomledere og avdelinger. For det første hevder enkelte at samhandlingen med disse deltakerne er mer effektiv i arbeidshverdagen. De hevder at kunnskap om atferds og reaksjonsmønster har bidratt til en mer hensiktsmessig samhandling på arbeidsplassen. Det mangler imidlertid også her eksempler som kan gi en indikasjon på hvordan dette har utartet seg på jobben.

Deltakerne belyser ulike positive sider ved å ha fått innsyn i andre avdelingers gjøremål og utfordringer. Flere deltakere mener dette har redusert konkurransen og avstanden mellom ulike avdelinger. Mine funn kan også antyde at dette har påvirket måten mellomlederne nå fatter beslutninger på arbeidsplassen. Det synes som om deltakerne opererer ut fra et større perspektiv. Det kan imidlertid ikke trekkes for sterke generalisering ut fra enkeltstående deltakersitat. Noen deltakerutsagn peker i retning av at dette kan ha økt informasjonsflyten i organisasjonen. Enkelte hevder at programmet har gjort det mulig å vite hvem og hvor man kan få tak i nødvendig informasjon og hjelp.

Selv om det er vanskelig å trekke noen faste slutninger, synes MMDP å ha lagt forholdene til rette for økt samarbeid mellom organisasjonens mellomledere. Dette er som nevnt en av MMDPs viktigste formål. MMDP tar i tillegg sikte på å innrullere alle mellomledere i Baltic Corp. Det finnes teoretisk støtte for at dette kan være bidragsytende for en organisasjonsendring. MMDP synes å innebære resultater av en uspesifikk og mer langsiktig art. Man forsøker altså å bygge en hensiktsmessig lederkultur. I neste omgang forutsetter man at dette vil ha en positiv effekt på resten av organisasjonen. Hvorvidt slike endringer gir formålstjenlige resultater i Baltic Corp, kan ikke denne studien si noe om. Funnene mine antyder imidlertid at det har skjedd flere holdningsendringer i samsvar med programmets formål.

MMDP kan også ha gitt mer indirekte bidrag i organisasjonen. En deltaker beskriver hvordan økt kunnskap om andre menneskers atferdsmønster og motiver, har forhindre mellomlederen fra å slutte i frustrasjon pga en kollega. En annen mellomleder beskriver hvordan MMDP har stimulert mellomlederens læring og utviklingsbehov, og muligens forhindre et jobbskifte til enn annen organisasjon. Man kan derfor ikke utelukke MMDPs rolle i å redusere turnover, øke organisasjonslojaliteten og således sikre organisasjonens kjernekompetanse. I tillegg belyser en deltaker hvordan læring fra MMDP kan komme til å bli nyttig i fremtidige situasjoner.

Samlet sett synes læring fra MMDP å ha gitt stor effekt på kunnskapstilegnelse og holdninger. Effekten virker imidlertid mer begrenset i forhold til transfer. Neste forskningsspørsmål forsøker derfor å avdekke hva som har påvirket effekten.

Hvilke forhold har vært sentrale for programmets effekt i arbeidshverdagen?

Dette forskningsspørsmålet tar altså sikte på å forklare funnene fra den første problemstillingen. Forskningsfunnene drøftes i lys av teori, og søker således å avdekke forhold som har hatt betydningen for effekten av MMDP. McCauley & Van Velsor vektlegger tre element som de mener påvirker effekten av lederutviklingsprogram. Disse har utgjort det strukturelle rammeverket for denne oppgaven. Jeg har i tillegg presentert hva andre teoretiske forankringer vektlegger. Det teoretiske spenningspunktet danner således utgangspunkt for en drøfting rundt mine egne forskningsresultater.

Førrige problemstilling viser at flere deltakere vektlegger å ha blitt bevisst på sine sterke og svake lederkarakteristikker. Dette er i samsvar med teori som hevder dette er en av hovedpådriverne for transfer. Deltakerne fremhever DISC som et behjelpelig redskap. De mener at dette har gitt dem økt kunnskap om sin egen personlighetsprofil. Mellomlederne trekker frem viktigheten av å kunne analysere sitt eget atferdsmønster på jobben. Økt selvinnsikt synes således å ha dannet grunnlag for selvrefleksjon på arbeidsplassen. Dette kan ha bidratt til de atferdsendringene som førrige forskningsspørsmål avdekker. Deltakerne beskriver hvordan ulike programaktiviteter har bidratt til å avdekke deres eget atferdsmønster. Flere mellomledere bemerker hvordan rollespill har hjulpet dem til å bli klar over ulike atferdstrekk. De fremhever i den forbindelse tilbakemelding fra coach og

andre deltakere. På den måten hevder deltakerne å ha blitt oppmerksom på hva de gjør feil på jobben.

Dette peker også mot et annet sentralt funn. Flere mellomledere belyste viktigheten av å ta opp konkrete utfordringer fra arbeidsplassen. Deltakerne beskriver hvordan deres egne eksempler har ledet videre til et rollespill. Man har i etterkant drøftet situasjonen og kommet frem til hensiktsmessig handlingsforslag i samråd med coach og andre deltakere. Det virker som om denne framgangsmåten har gjort det mulig å implementere læring rett inn i jobbsituasjonen. Mine funn kan således antyde at rollespill har vært mest betydningsfullt når man har tatt opp situasjoner fra jobben.

Flere deltakere refererer til den tosidige betydningen av DISC analysen. De hevder å ha økt kunnskap om andre personlighetstyper. De mener derfor å være i bedre stand til å utøve lederatferd i samsvar med ulike behov og atferdsmønstre. Mine funn drøfter imidlertid hvordan dette kanskje er mest hjelpelig i forhold med andre deltakere. En deltaker belyser i tillegg hvordan det teoretiske videomaterialet presenterte de ulike DISC profilene som stereotyper. Det har derfor hatt lite betydning i arbeidshverdagen. Mellomlederne har kanskje overvurdert sin egen evne til å analysere organisasjonsmedlemmer.

DISC redskapet baserer seg således på universelle prinsipper som anses å være effektive på tvers av personer og situasjoner. Mitt empiriske materiale antyder altså at flere deltakere har oppfattet DISC instrumentet som relevant. Mine funn tyder imidlertid på at deltakernes selvinnsikt baseres på mer enn dette standardisert instrument. Det synes som om coach har tatt utgangspunkt i dette, men at de ulike programaktivitetene har avdekket lederkarakteristikker som er unike for de ulike deltakerne.

Forrige forskningsspørsmål antyder at disse to læringsgrunnlagene allikevel har resultert i begrenset transfer. Det teoretiske spenningspunktet kaster lys over ulike forklaringsårsaker for dette. De to læringsprinsippene illustrerer MMDPs sterke forankring til individuelle og allmenngyldige lederprinsipper. Et løsningsorientert perspektiv foreslår at man heller knytter endringsbehovet mot gitte betingelser i deltakernes organisasjon. Ut fra dette ståstedet kan det argumenteres for at man også benytter 360 graders analyser. På denne måten vil andre organisasjonsmedlemmer kunne gi tilbakemelding på lederatferd. I følge

MMDPs planlagte kjøreplan skulle man ha benyttet en slik analyse. Man har således mistet et sentralt element som kunne forankret deltakernes endringsbehov mot forhold fra arbeidsplassen.

Zenger, Ulrich & Smallwood beskriver også hvordan disse kildene kan foreslå mål og resultater som skal oppnås. MMDP benytter DISC som et redskap der deltakerne lærer å analysere andre menneskers behov og ønsker. Det løsningsorientert perspektivet foreslår imidlertid at disse kildene heller får uttrykke sine meninger og behov. Zenger, Ulrich & Smallwood neglisjerer imidlertid ikke viktigheten av selvrefleksjon. De stiller seg imidlertid kritiske til at dette er hovedformålet med LUP. Flere egenskaper ved MMDP belyser imidlertid at slik læring står helt sentralt i programmet. MMDPs endringsgrunnlag baseres primært på generelle og mer allmenngyldige prinsipp. Det løsningsorienterte perspektivet kommer derfor med alternative forslag til hvordan man kan øke effekten av MMDP.

Programmets 6 nøkkelkompetanser synes også å ha gitt en begrenset effekt. Zenger, Ulrich & Smallwood bidrar med en mulig forklaringsårsak til dette. De vektlegger at deltakerne klart må se sammenhengen mellom kompetanse og resultat. Deltakerne virker imidlertid usikre på hvilke kompetanser MMDP tar sikte på å utvikle. I tillegg synes deltakerne generelt sett usikre på den arbeidsrelaterte effekten av MMDP. Dette tyder på at nøkkelkompetansenes sentrale verdi kanskje ikke har kommet klart nok frem. I tillegg skulle disse kompetansene vært skreddersydd for Baltic Corps spesifikke behov. Min oppgave avslører at kompetansene i realiteten kanskje er sterkere tilknyttet generelle og allmenngyldige prinsipper. Ut fra det resultatorienterte perspektivet, kan det derfor være to forhold som kan ha forårsaket nøkkelkompetansenes begrensede effekt:

- Mine funn viser at MMDP inneholder læringsmoduler som ikke er relevante for alle deltakerne. For det første vil deltakernes ulike jobbstillinger gjøre læringens relevanse problematisk. Nøkkelkompetansenes generelle karakter kan også ha medført at enkelte deltakere ikke har mulighet til å praktisere egenskapene på jobben.
- I tillegg kan nøkkelkompetansenes upresise formidling gjort at deltakerne ikke ser viktigheten av å ta i bruk egenskapene på jobben.

Litteraturen bidrar i tillegg med forslag til hvordan man kan relatere læring fra LUP til deltakerens individuelle arbeidshverdag. Funnene mine kan antyde at MMDP læringsomfang har vært omfattende. Oppgaven drøfter hvorvidt dette kan ha virket mot sin hensikt. I den forbindelse belyser jeg teori som presenterer ulike transferstrategier. Mine funn belyser at de individuelle målplanene ikke har bidratt til transfer. I lys av teori kan det derfor argumenteres for en mer hensiktsmessig bruk av individuelle målplaner. Jeg drøfter i den forbindelse hvorvidt Action Planning kunne vært en hensiktsmessig transferstrategi. En slik metode mener å kunne forberede deltakerne på ulike transferbarrierer på jobben. Forskningen min avdekker i den forbindelse at flere deltakere har hatt problemer med å ta i bruk nye egenskaper på jobben. Deltakerne belyser at det daglige arbeidspresset har gjort det vanskelig å benytte læring. Selv om deltakerne i utgangspunktet ikke ytret et behov om støtte og oppfølging, peker dette på viktigheten av støtte elementet.

Mine funn belyser i samsvar med teori at deltakerne må få nødvendig støtte og oppfølging i forbindelse med et LUP. MMDPs generelle karakter gjør det imidlertid vanskelig å vurdere hvordan man kan bidra med nødvendig støtte. Oppgaven min belyser hvordan løsningsorienterte LUP, vil kunne gi en bedre indikasjon på hvordan man kan tilrettelegge for transfer i arbeidshverdagen. Ved å benytte målplaner eller Action Planning, kunne man etter deltakernes individuelle ønsker, også involvere sjefen i utviklingsforløpet. Litteraturen bidrar i så måte med handlingsforslag som kanskje kunne økt effekten av MMDP.

Oppgavens mest entydige funn kommer til uttrykk gjennom programmets klareste kollektive formål. Deltakerne refererer til flere forhold som samsvarer med MMDPs formål i forbindelse med fusjonen. Min forskning retter fokuset mot de sosiale prosessene i programmet. Deltakerne belyser at sosialiseringprosessen har gjort dem bedre kjent med hverandres arbeidssituasjon og avdelinger. Mitt empiriske materiale antyder at ulike programaktivitetene har spilt en sentral rolle i denne prosessen. Mine funn peker på betydningen av deltakernes egne jobbeksempler. Dette fokuset synes å ha økt deltakernes forståelse for hverandres situasjon og arbeidsutfordringer. Det virker som om slike aktiviteter har bidratt til en holdningsendring som er i samsvar med programmets formål. Forskningen belyser i den forbindelse ulike element som har vært helt essensielt for denne effekten. Funnene mine retter oppmerksomheten mot MMDP som et internt

lederutviklingsprogram, som har innrullert deltakere fra samme organisasjon men ulike avdelinger.

Analyse kapittelet avdekker imidlertid hvordan dette formålet kan ha blitt formidlet gjennom viktigheten av individuelle kompetanser. Programmets viktigste formål kan således ha blitt oppnådd gjennom sosialiseringprosessen, som synes å være en utilsiktet effekt.

Deltakernes upresise svar gjør det også vanskelig å vurdere hvorvidt en slik holdningsendring, har resultert i atferdsendringer på jobben. Det kollektive formålet synes å innebære resultater som er av en mer langsiktig art. Det løsningsorienterte perspektivet bidrar imidlertid med forslag som hevdes å kunne heve effekten av lederutviklingstiltak. Deltakerne virker som nevnt usikre på programmets organisatoriske effekt. Ut fra dette perspektivet kan det derfor argumenteres for en mer spesifikk og presis målformulering. På denne måten vil læringsmateriale kunne tilspisses. I tillegg vil fokuset på resultater og mål kunne bidra til å kontekstualisere læringsprinsippene. Flere deltakere vektlegger også et sterkere fokus mot organisasjonens utfordringer. I tillegg blir programmets psykologiske fokus ved enkelte tilfeller kritisert. Det resultatorienterte perspektivet vil derfor fremme deltakernes kontekst på en sterkere måte. Dette kunne som nevnt gi en bedre forutsetning for å bidra med hensiktsmessig støtte og oppfølging.

Opgavens teoretiske spenningspunkt gir således et nyansert bilde på hvilke prosesser som påvirker effekten av et lederutviklingstiltak. Min egen forskning antyder at MMDP har hatt en moderat effekt. Funnene mine peker imidlertid på at det er programmets mest kollektive formål som har gitt best effekt i deltakernes arbeidshverdag. I tillegg belyser forskningen at læring og programaktiviteter har hatt mest betydning når de har tatt utgangspunkt i deltakernes konkrete arbeidssituasjon. Det resultatorienterte perspektivet bidrar i tillegg med enkelte inngrep og handlingsforslag, som kanskje kunne økt effekten av MMDP.

Å jobbe med denne oppgaven har vært en svært lærerik erfaring. Det hadde imidlertid vært interessant å kunne fortsette å studere betydningen av Action Planning som transferstrategi. I tillegg ville det vært produktivt å undersøke hvorvidt en mer presis målformulering kunne økt effekten av MMPD.

Litteraturliste

- Baldwin, T.T, og Ford. 1988. *Transfer of training: a review and directions for future Research*. Personnel Psychology.
- Bekkevoll, E, Midtun, og Refseth. 1999. *Evaluering av et lederopplæringsprogram; fører lederutvikling til endring i lederatferd?* Det Psykologiske fakultet Universitetet i Bergen.
- Belling, R, James & Ladkin. 2004. *Back to the workplace: How organizations can improve support for management learning and development*. Journal of Management Development, 21(3), 234-255.
- Bergheim, K, Westli og Eid. 2007. *Lederutvikling i forsvaret, en evaluering av forsvarets lederutviklingsprogrammer; KvinnTopp, Q-grupper, LUPRO og UFO*, det psykologiske fakultet Universitetet i Bergen.
- Broad, M. L, og Newstrom. 1992. *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Broucker, Bruno. EGPA-conference 2009, September 2nd- 5th, Saint Julian's, Malta Study Group III "Public Personnel Policies". *Taking the 'transfer of knowledge' debate a step forward. Prioritising transfer stimulating conditions*. Katholieke Universiteit Leuven, Public Management Institute, Belgium.
- Burke, M.J, og Day. 1986. *A cumulative study of the effectiveness of managerial training*. Journal of Applied Psychology, 71(2), 232-245.
- Collins, Doris B. 2002. *The effectiveness og managerial leadership development programs; a meta-analyses of studies from 1982-2001*. ProQuest information and learning company.
- Dalland, O. 2000. *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Foxon, M. 1993. *A process approach to the transfer of training. Part 1: The impact of motivation and supervisor support on transfer maintenance*. Australian Journal of Educational Technology, 9(2), 130-143.
- Foxon, M. 1994. *A process approach to the transfer of training. Part 2: Using action planning to facilitate the transfer of training*. Australian Journal of Educational Technology, 10(1), 1-18.
- Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget
- Goldstein, Irwin. L og Ford. 2002. *Training in Organizations. Needs Assessment, Development, and Evaluation*. 4 utgave. Wadsworth, Cengage Learning.

- Halvorsen, K. 1987. *Å forske på samfunnet*. Bedriftsøkonomenes forlag.
- Hollenbeck, G. P, og Ingols. 1990. *What's the takeaway?* Training and Development Journal, 44(7), 83-84.
- Holton, E, F, III og Baldwin. 2003. *Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems*. I Holton, E, F, III og Baldwin, red. Improving Learning Transfer in Organizations (3-15). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hybertsen Lysø, Ingunn. 2009. *Managerial Learning as Co-Freflective Practise, Management Development Programs – don't use it if you dont mean it*. Trondheim NTNU, Doktoravhandling.
- Kirkpatrick, D. og Kirkpatrick. 2006. *Evaluating Training Programs: The Four Levels* 3. Utgave. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Lai, L. 2004. *Strategisk kompetansestyring*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Latham, G.P og Seijts. 1998. *Management development*. I Drenth J.D, Thierry og Wolff. Personnel psychology. Handbook of Work and Organizational Psychology, vol 3 (s 257-272). London: Psychology Press.
- Marx, R. (2000). *Transfer is personal: Equipping trainees with self-management and relapse-prevention strategies*. I Holton E, F, III, Baldwin, og Naquin, red. Managing and changing learning transfer systems. Advances in developing human resources, nr. 8 (s 36-48). Baton Rouge, LA: Academy of Human Resources Development and San Francisco: Berett-Koehler Communications.
- Marx, R,L. 1982. *Relapse prevention for managerial training: a model for maintenance of behavior change*. Academy of Management Review, 7, 3, 433-441.
- McCauley, Cynthia. D og Van Velsor. 2004. *Handbook Of Leadership Development*, 2 utgave. San Francisco Jossey-Bass.
- Newstrom, J. 1986. *Leveraging Management Development Through The Management of Transfer*, Journal of Management Development, Vol. 5 Issue: 5, s 33-45.
- Nijman, D.J.J.M, Nijhof, Wognum, og Veldkamp. 2006. *Exploring Differential Effects Of Supervisor Support On Transfer Of Training*. Journal of European Industrial Training, 30, 529-549.
- Schein, E.H. 2004. *Organizational culture and leadership*. 3 utgave. San Fransisco, CA. Jossey-Bass.
- Skogstad, A, og Einarsen. 2002. *Effektiv ledelse: En gjennomgang av det 20. århundres viktigste perspektiver*, i Skogstad, A. og Einarsen, red. Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel, side 15-38. Bergen: Fagbokforlaget.

- Straw, J, og Brown. 2002. *The 4 Dimensional Manager: DiSC Strategies for Managing Different People in the Best Ways*. Inscape Guide. Cerier Publisher: Berrett-Koehler Publishers.
- Tannenbaum, S, og Yukl. 1992. *Training and Development In Work Organizations, Annual Review of Psychology*, Vol. 43. s 399-441.
- Ytterøy, E.A og Aanerød. 2001. *Lære å lede - en evaluering av et lederutviklingsprogram*. Institutt for samfunnspsykologi, Avdeling for forskningsdokumentasjon, Universitetsbiblioteket i Bergen.
- Zenger, Jack, Ulrich og Smallwood. 2000. *The New Leadership Development*, Articles in March 2000 issue of *Training & Development* 54, 3 s 22-27. Tilgjengelig fra: ProQuest, ABI Inform Global.