

# Effektiv lederutvikling?

- En kvalitativ studie av et lederutviklingsprogram i REINERTSEN AS

---

## Effective leader development?

- A qualitative study of a leader development program at REINERTSEN AS



Copenhagen Business School 2015

Cand. Soc Human Resource Management  
Kandidatavhandling

Utarbeidet av:  
Anja Musland

Veiledere:  
Mette Lendal og Per Darmer

15.09.2015  
Antall anslag: 161.881

## Abstract

This master thesis explores how the leader development program at REINERTSEN contributes to the development of leaders at “REINERTSEN Land Trondheim”. The main focus is on two specific modules from the program: “personnel leadership” and “organization and leadership”.

The thesis has been examined using a realistic approach and a deductive method, based on a theoretical foundation which focuses on McCauley, Van Velsor & Ruderman`s (2010) model for leader development. This model is comprised of four elements: assessment, challenge, support and the ability to learn. The study has been conducted using qualitative interviews with 11 leaders from different divisions, who have participated in the two modules mentioned above.

The analysis shows that the majority of the respondents developed a better understanding of their weaker skills and a better insight in their role as a leader after participating in the leader development program. However, lack of feedback and follow up after the program was completed led to reduced developmental motivation. According to the respondents, the program did not have enough challenging assignments, except for a few cases which were perceived as challenging by some. On one side, the inclusion of more challenging assignments could increase the developmental motivation for some leaders. On the other side, clear goals were rendered more important for others, and some areas of the program can be said to be lacking clear goals. The respondent`s descriptions also show that support from top leaders and organizational support are central factors in relation to development. Many of the respondents were motivated to develop, and had personality factors that are perceived to be important for development. These factors make it easier for the respondents to benefit from the program. In conclusion, it is clear that many different factors influence the development of the leaders, and thus these factors are important to take into consideration when designing a leader development program.

## Forord

Denne avhandlingen avrunder et 2-årig masterstudie på Cand. Soc Human Resource Management ved Copenhagen Business School. Avhandlingen omfatter 30 ECTS og er utarbeidet fra januar 2015 til september 2015, i samarbeid med REINERTSEN AS.

Jeg håper avhandlingen vil gi REINERTSEN en bedre innsikt i hvordan modulene i lederutviklingsprogrammet fungerer, hvilke faktorer som er vesentlig for at lederne skal få utviklet seg, og hva som eventuelt kan gjøres annerledes i den videre gjennomføringen av lederutviklingsprogrammet.

Jeg vil takke Lucie Kathrine Sunde-Eidem som har vært min kontaktperson i REINERTSEN. Lucie har bistått med informasjon om programmet, forslag til kandidater i forbindelse med intervjuene, og veiledning. Videre vil jeg rette en stor takk til lederne i REINERTSEN Land Trondheim som stilte opp på intervju. Dere har bidratt med verdifull informasjon, som har gjort denne avhandlingen mulig å gjennomføre. En stor takk rettes til min veileder Mette Lendal og biveileder Per Darmer, for god og konstruktiv feedback. Takk til tante, Astrid Musland, for korrekturlesning og gode samtaler. Takk til familie og venner, for at dere har støttet og oppmuntret meg. Til slutt vil jeg takke Sindre, som har holdt ut med meg i mange opp og nedturer. Du har vært veldig tålmodig og støttende, og du får meg alltid på godt humør.

Oslo, september 2015.

Anja Musland

# Innholdsfortegnelse

|                                              |           |
|----------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Innledning .....</b>                   | <b>5</b>  |
| 1.1 Bakgrunn.....                            | 5         |
| 1.2 Problemfelt og avgrensning.....          | 6         |
| 1.3 Problemformulering .....                 | 8         |
| 1.4 Ledelse i REINERTSEN.....                | 9         |
| 1.5 Lederutviklingsprogrammet .....          | 9         |
| 1.6 Oppgavens inndeling .....                | 11        |
| <b>2. Teoretisk rammeverk.....</b>           | <b>12</b> |
| 2.1 Hva er Lederutvikling?.....              | 12        |
| 2.2 Har lederutvikling noen effekt? .....    | 14        |
| 2.3 En todelt modell om lederutvikling.....  | 15        |
| 2.4 Assessment .....                         | 17        |
| 2.5 Challenge.....                           | 20        |
| 2.6 Support .....                            | 23        |
| 2.7 Ability to learn .....                   | 26        |
| 2.8 Kritikk av lederutviklingsmodellen.....  | 28        |
| <b>3. Metode .....</b>                       | <b>32</b> |
| 3.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv .....     | 32        |
| 3.2 Det kvalitative forskningsintervju ..... | 33        |
| 3.3 Datainnsamling .....                     | 33        |
| 3.3.1 Utvalget.....                          | 33        |
| 3.3.2 Intervjuguide .....                    | 34        |
| 3.3.3 Intervju gjennomførelse .....          | 35        |
| 3.3.4 Transkribering.....                    | 37        |
| 3.4 Analyse av dataene .....                 | 37        |
| 3.5 Metoderefleksjon.....                    | 38        |
| 3.6 Kvalitetskriterier.....                  | 39        |
| 3.6.1 Reliabilitet.....                      | 39        |
| 3.6.2 Validitet.....                         | 39        |
| 3.6.3 Generaliserbarhet.....                 | 40        |
| 3.7 Etske betraktninger .....                | 41        |
| <b>4. Analyse.....</b>                       | <b>42</b> |
| 4.1 Assessment .....                         | 42        |

|           |                                                                          |           |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1.1     | Selvevaluering.....                                                      | 42        |
| 4.1.2     | Feedback.....                                                            | 46        |
| 4.1.3     | Delkonklusjon .....                                                      | 49        |
| 4.2       | Challenge.....                                                           | 50        |
| 4.2.1     | Nye forståelsesmåter .....                                               | 51        |
| 4.2.2     | Krevende mål.....                                                        | 54        |
| 4.2.3     | Delkonklusjon .....                                                      | 57        |
| 4.3       | Support .....                                                            | 57        |
| 4.3.1     | Lederstøtte .....                                                        | 58        |
| 4.3.2     | Organisasjonskultur .....                                                | 60        |
| 4.3.3     | Delkonklusjon .....                                                      | 62        |
| 4.4       | Ability to learn.....                                                    | 62        |
| 4.4.1     | Motivasjon .....                                                         | 63        |
| 4.4.2     | Personlighetsfaktorer .....                                              | 66        |
| 4.4.3     | Delkonklusjon .....                                                      | 68        |
| 4.5       | Varierte utviklingsopplevelser .....                                     | 69        |
| <b>5.</b> | <b>Diskusjon .....</b>                                                   | <b>72</b> |
| 5.1       | Hvilken innvirkning har det å få en innsikt i egen rolle som leder?..... | 72        |
| 5.2       | Betydningen av tilbakemelding .....                                      | 72        |
| 5.3       | Nye forståelsesmåter, eller kunnskap basert på nærhet og erfaring? ..... | 73        |
| 5.4       | "Å strekke seg ekstra" .....                                             | 73        |
| 5.5       | Verdien av lederstøtte.....                                              | 74        |
| 5.6       | En kultur for at utvikling er viktig .....                               | 74        |
| 5.7       | Motivasjon og personlighet .....                                         | 75        |
| <b>6.</b> | <b>Konklusjon .....</b>                                                  | <b>76</b> |
| <b>7.</b> | <b>Prosessevaluering.....</b>                                            | <b>78</b> |
| <b>8.</b> | <b>Litteraturliste .....</b>                                             | <b>80</b> |
| <b>9.</b> | <b>Bilagsliste.....</b>                                                  | <b>88</b> |

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Denne avhandlingen tar utgangspunkt i et lederutviklingsprogram i virksomheten REINERTSEN. REINERTSEN er en norsk familieeid bedrift etablert i 1946. Virksomheten har i dag en medarbeiderstab på over 2500 ansatte fordelt på kontorer i Norge, Sverige, Polen og Russland. Markedsområdene deres er olje og gass og landbasert virksomhet som industri, samferdsel, bygg og anlegg. REINERTSEN leverer ingeniør-, entreprenør- og fabrikkasjonstjenester i hele verdikjeden, fra prosjektutvikling, til utførelse, installasjon og drift. Innen sine markedsområder er REINERTSEN en av de større aktørene i Norge, med en omsetning på rundt fire milliarder kroner i året. Organisasjonen kjennetegnes ved høyt utdannelsesnivå og bred erfaringsbakgrunn.

REINERTSEN er en virksomhet som i utstrakt grad er organisert gjennom prosjekter, som bemannes av medarbeidere fra ulike grupper og avdelinger. Dette gjør at det er essensielt å ha en felles forståelse av lederskap, da medarbeiderne møter flere ledere gjennom sitt arbeid. Hvis lederskapet utøves ulikt, og vektlegger ulike krav og forventninger, blir det krevende for både den enkelte medarbeider og leder. Som prosjektbasert organisasjon, er REINERTSEN avhengig av å levere rettidig og med god kvalitet. Det å levere god kvalitet til rett tid fordrer god ledelse. I en del prosjekter på landsiden i REINERTSEN har det blitt avdekket svak prosjektstyring, og ledelsen ønsket derfor å stramme opp evnen til å lede både organisasjonen som helhet, men også små grupper og prosjekter. Kommunikasjon og ledelse ble derfor et satsingsområde for toppledelsen.

Videre har lederne selv rapportert et savn etter systematisk kompetanseutvikling, både i medarbeiderundersøkelsen fra 2013 og i utviklingssamtaler. Det ble framhevet at flere ønsket mer kompetanse og input på ledelse som fag. Systematisk kompetanseutvikling omhandler planlagte læringstiltak for å oppnå eller forsterke læring i virksomheten. Læring kan defineres som tilegnelsen av ny eller endret kompetanse, i form av kunnskaper,

ferdigheter eller holdninger, som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial (Lai, 2013). Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen i 2013 viste også at lederne ikke var gode nok på å gi tilbakemeldinger til sine medarbeidere. Tilbakemelding bidrar til å øke læring, og det er også vist at jo hurtigere tilbakemeldingen kommer desto mer effektiv blir læringen (Nordhaug, 1998). Videre er det en viktig motivasjonskilde for medarbeidere, og det påvirker i stor grad relasjonen mellom leder og medarbeider.

Utfordringene nevnt ovenfor har en sammenheng med at mange av linjelederne i REINERTSEN er dyktige fagpersoner som har blitt rekruttert internt. Som en følge av dette mangler mange av disse personene lederutdanning. Linjelederne i REINERTSEN har den nærmeste kontakten med de ansatte, og deres kvaliteter og ferdigheter vil derfor i stor grad være av betydning for de ansattes trivsel, trygghet og motivasjon. For at virksomheten skal overleve i et konkurransepreget marked er de avhengig av de menneskelige ressursene. Videre forutsetter det at de ansatte trives for å gjøre en best mulig jobb. Derfor er det avgjørende at REINERTSEN streber etter å utvikle sine linjeledere.

På bakgrunn av det overnevnte ble det i starten av 2014 utformet et treårig modulbasert lederutviklingsprogram på landsiden i REINERTSEN, rettet mot ledere med personalansvar (Lederutviklingsprogrammet vil bli beskrevet nærmere under avsnitt 1.5).

## **1.2 Problemfelt og avgrensning**

Lederutvikling kan omfatte enhver form for utvikling som fremmer en leders potensial (Kuvaas & Dysvik, 2012). Mange vil påstå at utvikling hovedsakelig skjer i det daglige arbeidet, gjennom varierte og krevende oppgaver, og i situasjoner hvor personen får utfordret seg selv (Bottrup, 2002). Andre peker derimot på verdien av strukturerte tiltak, og trekker fram at refleksjon og analyse av egne erfaringer er viktig for å skape læring og utvikling (Mintzberg, 1976 i Dyrkorn, 1992). Lederutviklingsprogrammet i REINERTSEN tilhører den sistnevnte kategorien, og kan defineres som et systematisk tiltak for å øke ledernes kunnskaper, ferdigheter og evner (Avolio et. al, 2009).

Flere studier som er foretatt på lederutvikling har ikke vært i stand til å konkludere med hvorvidt dette har hatt en effekt (Ibid.), mens andre igjen har funnet resultater på at det har bidratt til personlig utvikling (Nordhaug, 1994). Det viser seg altså å være varierte funn på effekten av lederutvikling. Videre har det vist seg at få organisasjoner evaluerer tilstrekkelig på programmenes effektivitet og innvirkning på prestasjoner (Collins & Holton, 2004). Dette er overraskende med tanke på hvor mye organisasjoner investerer i lederutvikling. Det vil være naturlig å anta at de er interessert i å vite noe om verdien av tiltaket. Bryne & Rees (2006) beskriver imidlertid at organisasjoner har en tendens til å være fornøyd dersom programmet kun blidgjør deltakerne. Det er tydelige behov for mer forskning innenfor dette fagfeltet for å kunne si noe om hvorvidt lederutvikling kan resultere i mer effektiv lederatferd (Collins, 2002; Burke & Day 1986).

REINERTSEN sitt modulbaserte lederutviklingsprogram er i startfasen, og det har kun blitt gjennomført kurs i noen av modulene i ett av tre år. Dette tilsvarer at lederne har hatt mulighet til å delta på to til tre moduler fram til nå. Derfor blir mitt utgangspunkt å undersøke hvordan lederutviklingen fungerer så langt, basert på to moduler som har blitt gjennomført. Modulene jeg har valgt å fokusere på er modul 1- «organisasjon og ledelse» og modul 7- «personalledelse». Bakgrunnen for dette er at disse modulene har blitt gjennomført av flest personer, derfor vil grunnlaget for å få en dypere innsikt i modulenes verdi bli bedre. Videre er disse modulene sentrale for ledernes utvikling, fordi personalledelse og ledelse generelt er en stor del av deres arbeidshverdag.

I denne avhandlingen har jeg valgt å konsentrere meg om divisjonene Engineering Arkitekt Land (DEAL) og Entreprise på landsiden i REINERTSEN Trondheim, som totalt omfatter 297 ansatte (heretter REINERTSEN Land Trondheim). Bakgrunnen for dette er at lederutviklingsprogrammet er rettet mot begge disse divisjonene, og derfor kan det å utelate en gi et begrenset bilde av hvordan programmet bidrar til utvikling. Videre har jeg avgrenset til



lokasjonen Trondheim, hvor virksomheten har sitt hovedkontor. Jeg har utelatt å fokusere på avdelingen Olje & Gass, da dette hadde blitt for omfattende, i tillegg til at de har et eget lederutviklingsprogram med et annet fokus, som er uavhengig fra landsiden. Videre er målgruppen ledere med personalansvar, som gruppeledere, seksjonsledere og avdelingsledere. Jeg har valgt å inkludere alle disse gruppene av ledere som lederutviklingsprogrammet er rettet mot, da dette gir en større mulighet for å fange opp eventuelle likheter og ulikheter som finnes hos lederne.

### 1.3 Problemformulering

Overstående problemfelt danner grunnlaget for å utforme problemformuleringen. Formålet med denne avhandlingen er å undersøke og analysere hvordan de to gjennomførte modulene i REINERTSEN sitt lederutviklingsprogram fungerer. Det vil bli undersøkt hvordan deltakelsen på modulene kan ha ført til hensiktsmessig utvikling av lederne. Ettersom lederutviklingen er i startsfasen vil det være nyttig å se på hvordan programmet fungerer, og eventuelt hvilke forbedringsmuligheter som finnes.

Dette fører til følgende problemformulering:

*«Hvordan har de to gjennomførte modulene i lederutviklingsprogrammet bidratt til å utvikle lederne i REINERTSEN Land Trondheim?»*

Basert på eksisterende teori og tidligere forskning på lederutvikling, vil jeg forsøke å finne svar på hvilke faktorer som muligens kan være essensielle for utviklingen av lederne i REINERTSEN Land Trondheim. Hovedfokuset blir lagt på faktorene "assessment" (om modulene bidrar til at lederne får en forståelse over sine sterke og svake sider som leder), "challenge" (om modulene legger opp til utfordringer som gjør at lederne må strekke seg ekstra), "support" (om ledelsen og organisasjonskulturen er støttende i forbindelse med utvikling) og "ability to learn" (ledernes motivasjon for utvikling og personlige egenskaper). Disse faktorene vil bli beskrevet nærmere i teorikapittelet nedenfor.

## 1.4 Ledelse i REINERTSEN

REINERTSEN har utviklet en ledelseshåndbok for å skape en felles forståelse av ledelse og hva som vektlegges som viktig i lederrollen. Faktorer som blir framhevet er:

- Vær en god og tydelig rollemodell: vi skal være tydelige og gode eksempler på hvordan vi skal oppføre oss på et prosjekt. Vi skal som ledere ikke gå forbi. Påtal atferd som ikke er akseptabel samtidig som god atferd berømmes.
- Se dine medarbeidere og utøv aktiv ledelse: som leder er det viktig at vi ser hver enkelt person og funksjon. Medarbeidere må bli involvert og informert.
- Skap forutsigbare rammer: som leder må vi våge å definere hvordan vi ønsker å ha det i prosjektet. Vi må være tydelige og ta styringen helt fra starten av. Vær bevisst over din rolle som leder.
- Sørg for rettidige leveranser: levering på riktig tid med riktig kvalitet er avgjørende for å lykkes. Som leder skal vi jobbe for å helliggjøre avtalte leveringspunkt.
- Vær faglig flink, bruk aktivt ledelsesteknikker men behold deg selv: vi skal hele tiden strekke oss etter å være flinke. Vi skal gjennom erfaringer og faglig påfyll utvikle oss som ledere. Vi må være ydmyke og kunne ta kritikk. Behold likevel deg selv og dine særegenheter.
- Bidra til å levere solide økonomiske resultater.

## 1.5 Lederutviklingsprogrammet

Lederutviklingsprogrammet i REINERTSEN er et internt modulbasert lederutviklingsprogram som har blitt utviklet og designet av egne fagpersoner. Videre er det ansatte i virksomheten med ekspertise innen de ulike fagområdene som står for gjennomføringen av de ulike modulene. Lai (2013) hevder at intern og skreddersydd kompetanseutvikling i bedriftens kontekst har vist seg å gi en mer verdifull utvikling av organisasjonsspesifikk kompetanse enn eksterne og standardiserte kurs holdt av profesjonelle tilbydere. REINERTSEN sitt program består av ni moduler med fokus på ulike kjerneområder virksomheten ønsker forbedringer på. Hver modul er et kurs som varer i seks timer, hvor det legges vekt på teori, praksis og trening. Arbeidsformen er forelesninger, gruppearbeid

og case-øvelser, hvor deltakerne får oppgaver som er nært knyttet til virksomheten og arbeidssituasjonen.

Lederutviklingsprogrammet startet i januar 2014 og går over tre år, hvor lederne må fullføre to-tre moduler i året. Etter disse tre årene får deltagerne et kursbevis på bestått lederutvikling i REINERTSEN. Bakgrunnen for valget om å gjennomføre lederutviklingen på tre år er et ønske om å fastholde medarbeiderne, og motivere dem over tid. I tillegg til at det kan være problematisk å ta ut de ansatte av jobben for ofte, noe som viser til at tid og kostnader er faktorer som har blitt vektlagt.

Det overordnede målet med lederutviklingsprogrammet er å utvikle en bedre forståelse av ledelse i REINERTSEN og trygge lederne i lederrollen. Lederne vil bli gitt en innføring i hva som forventes av dem, de vil få en faglig og personlig utvikling, samt verktøy de kan bruke i lederrollen. Videre vil det gi et grunnlag for å skape nettverk mellom ledere på ulike lokasjoner, hvor utfordringer og erfaringer kan utveksles. Informasjon om lederutviklingsprogrammet finnes i bilag 13. s. 162.

Kort beskrivelse av de ulike modulene:

- Modul 1- Organisasjon og ledelse: Modulen skal gi kunnskap om hva som gjør en leder god, lederstiler, situasjonsbestemt ledelse, mellomlederen, ledelse av team og ledelse i Reinertsen.
- Modul 2- Prosjektstyring: Fokuset i modulen ligger på kontrakt og endring, planlegging, styring/måling, ressurs sammensetting og økonomioppfølging.
- Modul 3- Økonomi og forretningsforståelse: Modulen skal gi en forståelse av strategisk prosjektledelse, forstå prosjektet som forretningsmulighet, og lese/tolke/følge opp et økonomisk resultat.
- Modul 4- Endringsledelse: Modulen omhandler teorier om endringsledelse, å forstå og praktisere involverende lederskap, å identifisere endringsmuligheter, verktøy for å realisere planlagte endringer, ledelse og forventinger til ledere i Reinertsen, kompetanse og innsikt i vår organisasjon og forretningsmodell, team og nettverk.

- Modul 5- Møteledelse og kommunikasjon: Fokuset i modulen ligger på hvordan lede effektive møter, verktøy for å planlegge og gjennomføre møter med god kvalitet, kommunikasjon/informasjon/beslutninger i møter.
- Modul 6- Marked og salg: Modulen omfatter markedsarbeid, forretningsforståelse, salg/kundekontakt, nettverk, relasjoner, tilbudsarbeid, kontrakter og endringer.
- Modul 7- Personalledelse: Denne modulen omhandler kjerneområdene innenfor personalledelse som Reinertsen ønsker å fokusere på. Hovedfokuset i modulen ligger på rekruttering, utvikling og fastholdelse av medarbeidere.
- Modul 8- "Jeg som leder": Fokuset i modulen er å utvikle en bedre forståelse av hvordan man tenker og handler som leder, legge et grunnlag for å fastsette og gjennomføre individuell utviklingsplan, sikre at RE har ledere som er bevisste på eget lederskap og som har trygghet til egen utvikling.
- Modul 9: HMS&K for ledere: Avklare forventningene til HMS, gi informasjon om systematisk HMS-arbeid og lovene som regulerer HMS.

## 1.6 Oppgavens inndeling

I kapittel 1 har det blitt redegjort for avhandlingens bakgrunn, tema, problemstilling og avgrensinger. I kapittel 2 vil det teoretiske fundamentet presenteres. Kapittelet innledes ved å gi en kort innføring i hva lederutvikling er, og en diskusjon rundt effekten av lederutvikling. Deretter vil det redegjøres for det teoretiske grunnlaget som tar utgangspunkt i McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) sin todelte modell om lederutvikling. Kapittel 3 tar for seg de metodiske valgene og det vitenskapsteoretiske ståstedet. Her vil det bli gitt en presentasjon av datainnsamlingen, behandlingen av dataene, kvalitetskriterier, og etiske betraktninger. I kapittel 4 vil funnene fra undersøkelsen bli presentert og analysert i lys av det teoretiske grunnlaget. I kapittel 5 vil funnene fra analysen bli diskutert, i tillegg til de metodiske valgene og den anvendte teorien. I kapittel 6 vil konklusjonen på problemstillingen bli framlagt og hovedfunnene vil bli oppsummert. Til slutt i kapittel 7 vil det bli presentert en prosessevaluering.

## 2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenteres det teoretiske fundamentet som avhandlingen baseres på. Jeg begynner med en kort gjennomgang av lederutvikling som fenomen, deretter presenteres forskning på effekten av lederutvikling. Dette vil gi en naturlig overgang til beskrivelsen av McCauley, Van Velsor og Ruderman (2010) sin teori om hvordan en kan oppnå en mest mulig effektiv lederutvikling, som jeg har valgt å benytte som hovedteori i avhandlingen. Denne teorien vil derfor utgjøre rammeverket for teorikapittelet, og den vil legge grunnlaget for den videre analysen.

### 2.1 Hva er Lederutvikling?

En lang debatt i ledelseslitteraturen adresserer spørsmålet om hvorvidt ledelse er medfødt, eller om dette er noe som kan utvikles (McDermott et. al, 2010). Trekkteoretikere hevder at mennesker er født med ledelsestrekk (Stogdhill, 1974). Motstanderne til denne retningen påpeker at ledelse er en egenskap som kan læres, og at det hovedsakelig omhandler et ønske om å lære (Cawton, 1996). Lord & Hall (2005) foreslår at ledelsesferdigheter kan utvikles, men at individuelle forskjeller i personlighet, kognisjon og emosjoner påvirker graden av utvikling. Andre igjen framhever at effektive ledere oppstår på bakgrunn av utviklingsmuligheter som fokuserer, raffinerer og former disse kapabilitetene (Kotter, 1990). I den foreliggende undersøkelsen legges det til grunn at lederutvikling spiller på individets potensial for utvikling. På bakgrunn av dette legges følgende definisjonen på lederutvikling til grunn i avhandlingen: *“The expansion of a person’s capability to be effective in leadership roles and processes”* (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Denne definisjonen fokuserer på at lederegenskaper kan læres og tilegnes.

Lederutviklingsprogram som har fokus på personlig utvikling, plasserer individet i sentrum. Personorienterte program vektlegger at spesifikke lederkarakteristikker vil være hensiktsmessig på tvers av situasjoner og organisasjoner (Mitchell & Larson, 1987). Motsatsen til retningen, hvor individet plasseres i sentrum, er lederutvikling med fokus på organisasjonskonteksten. Innenfor denne retningen hevdes det at effektiv lederutvikling må ta

utgangspunkt i virksomhetens forretningsområde og resultater. Lederutviklingsprogram må også tilpasses bestemte betingelser i organisasjonen. Videre argumenteres det for at det ikke er mulig å skille effektiv ledelse fra organisasjonen og dens mål (Zenger et. al, 2000).

Lederutviklingsprogrammet som undersøkes i denne avhandlingen befinner seg etter min vurdering mellom disse retningene, da formålet er at lederne skal få en personlig og faglig utvikling, i tillegg til at fokuset ligger på organisasjons kjerneområder. Hovedteorien i denne avhandlingen, som vil bli presentert nedenfor, har også et fokus på både konteksten og individet. Dette er årsaken til at jeg har valgt å gi en kort presentasjon av disse to ulike tilnærmingene til lederutvikling, da det gir en naturlig overgang til det teoretiske grunnlaget for avhandlingen.

For å videre vise til hvor bredt lederutviklingsfeltet er, vil jeg trekke fram at Holt Larsen (1988) har presentert en liste på 50 ulike metoder for lederutvikling, Denne listen inkluderer ulike aktiviteter innenfor fire kategorier: lederutvikling på jobben, lederutvikling ved å skifte jobb, lederutvikling som læring utenfor jobben og lederutvikling som utdanning utenfor jobben. Dette viser til at det finnes et bredt utvalg av tilnærminger til lederutvikling. Videre kan en trekke et skille mellom eksterne og interne utviklingstiltak (Lai, 2013).

Lederutviklingsprogrammet i den foreliggende undersøkelsen er et formelt og internt lederutviklingstiltak, gjennomført i bedriftens kontekst. Virksomheten har i stor grad fokusert på å innlemme kjerneutfordringer de står ovenfor i de ulike modulene. Dette er også en av årsakene til at interne program hevdes å være mer effektive enn eksterne, da det kan skreddersys for en bestemt organisasjon (Zenger et. al, 2000). Bryne & Rees (2006) trekker også fram at lederutviklingsprogram bør være designet etter organisasjonens mål og strategier. De påpeker at lederutvikling som blir satt bort til eksterne bidragsyttere, ofte benytter standardiserte utviklingsprogram. I slike situasjoner kan utviklingsprogrammet mangle tilstrekkelig stimuli identisk til jobben. Videre kan utviklingen som et resultat av dette bli mindre effektivt, på bakgrunn av at

design og leveringsmåte mangler identiske elementer (Yukl, 2010). På en annen side kan eksterne utviklingstiltak gi innsikt i erfaringer hos andre organisasjoner, som en ikke vil få gjennom interne tiltak (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Videre trekker Lai (2013) fram at eksterne tiltak oftere blir valgt framfor interne, da det kan virke mer attraktivt og legitimt for de ansatte.

Som vist ovenfor eksisterer det varierte metoder for lederutvikling, i tillegg til at det finnes svært ulike meninger om hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Derfor er det nødvendig å utvikle en bedre forståelse av de betingelsene som er nødvendig for å muliggjøre utviklingen av effektive ledere (Amagoh, 2009). Nedenfor vil diskusjonen tas videre, ved en presentasjon av ulike syn på effekten av lederutvikling.

## **2.2 Har lederutvikling noen effekt?**

Som nevnt tidligere hevder flere at lederutvikling ikke viser seg å ha noen effekt. Flere bekymringer er rettet mot at det som blir vektlagt i utviklingstiltaket, ikke blir anvendt i det daglige arbeidet (Ford, 1997). Andre derimot framhever at lederutvikling er en viktig og pålitelige human resource teknikk for å øke organisasjonens og de ansattes effektivitet (Bhatti & Kaur, 2010). Acton (2003) går så langt som å påstå at trening og utvikling av ansatte er essensielt for organisatorisk fremgang.

En svært omfattende metaanalyse av 62 studier om effekter av lederutviklingstiltak, resulterte i en effektstørrelse på 0,60, men her viste de ulike studiene stor forskjell og spennet var fra 0,23 til 0,97. I tillegg kom det fram at mange studier om lederutvikling ikke har vært i stand til å konkludere med om det har hatt noen effekt (Avolio et. al, 2009). Andre som har gjort analyser av utviklingstiltak har funnet resultater på økt lærelyst, økt interesse for kursemnet, og personlig utvikling (Nordhaug, 1994). Det viser seg altså å være varierte funn på effekter av lederutviklingstiltak. Hovedteorien som anvendes i denne avhandlingen befinner seg innenfor retningen som hevder at lederutvikling vil kunne føre til positive effekter. Dette framheves av forfatterne

fokusering på tre elementer, som de hevder skal kunne gjøre enhver lederutvikling mer effektiv (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010).

I denne undersøkelsen vil effekt tilsi hvorvidt lederne har utviklet seg gjennom deltakelsen på de to modulene i lederutviklingsprogrammet. For å komme fram til et svar på dette, vil det bli tatt utgangspunkt i fire elementer; "assessment", "challenge", "support" og "ability to learn". Disse vil bli utdypet nedenfor.

### **2.3 En todelt modell om lederutvikling**

For å avdekke hvordan de gjennomførte modulene i REINERTSEN sitt lederutviklingsprogram eventuelt bidrar til å utvikle lederne, har jeg valgt å benytte McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) sin todelte modell om lederutvikling som teoretisk utgangspunkt. Denne modellen tar sikte på å forklare noen elementer som er vesentlige for å skape en mest mulig effektiv lederutvikling. Deres grunnleggende syn er at lederutvikling er en kontinuerlig prosess forankret i personlig utvikling. De hevder at alle mennesker kan lære, vokse og utvikle seg til å bli mer effektive i lederroller og prosesser. Videre framhever de at mennesker kan bruke sine nåværende styrker og talent til å utvikle sine svakere sider, og gjennom lederutviklingsarbeid kan den samlede effektiviteten forbedres. Altså tar de utgangspunkt i at enhver person kan lære å lede.

Da hovedformålet med lederutviklingsprogrammet i REINERTSEN er å utvikle en bedre forståelse av ledelse i virksomheten, i tillegg til å bidra til personlig og faglig utvikling som leder, ser jeg det som passende å anvende en tilnærming som både har et organisasjonskontekstuelte fokus og et individorientert fokus. Lederutviklingsprogram med fokus på organisasjonskonteksten sikter mot å utvikle ledernes kompetanser, kunnskap og evner i samsvar med organisasjonens mål og forretningsområdet (Zenger et. al, 2000). McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) framhever at deres arbeid både vektlegger deltakernes organisasjon og kontekstuelle faktorer, i tillegg til individuell utvikling. Det organisasjonskontekstuelle fokuset framheves av deres vektlegging av elementet støtte, hvor virksomhetskulturen og konteksten er i

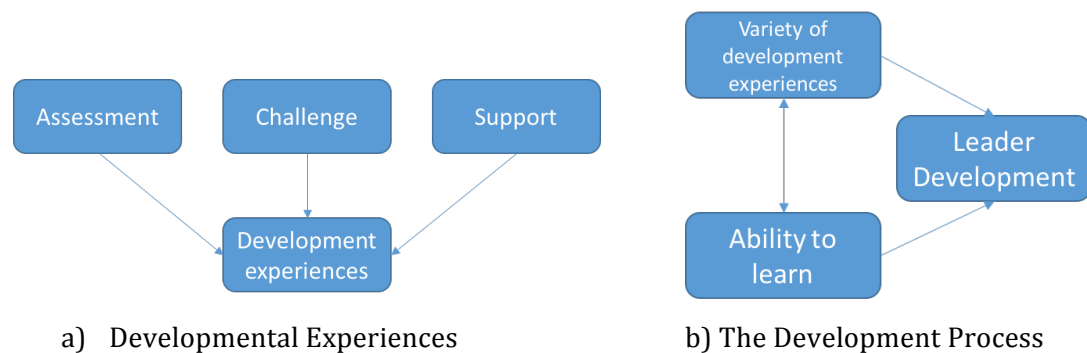


sentrum. Fokuset på individuell utvikling synliggjøres av at lederutviklingsprogram skal sette lederne i stand til å utvikle en forståelse av sine styrker og svakheter som leder.

Hovedtanken bak McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) sin todelte modell om lederutvikling, illustrert i figur 1., er at lederutvikling kan bli mer effektivt ved å gripe inn i individenes lærings-, vekst og endringsprosess. Hvis ledere lærer, vokser og endrer seg over tid, og hvis vi kan forstå faktorene som bidrar i denne prosessen, så kan utvikling bli forsterket ved å påvirke disse prosessene. Modellen presentert nedenfor forklarer hovedingrediensene som McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) hevder kan forbedre lederutviklingstiltak. Figur 1.a viser tre elementer som kombineres for å gjøre lederutviklingstiltak mer effektivt: assessment, challenge og support. De trekker fram at uavhengig av hvilken form for lederutvikling det er snakk om, så vil effekten bli forsterket av disse elementene. Disse hovedelementene tjener to formål i utviklingsprosessen. For det første motiverer de mennesker til å fokusere sin oppmerksomhet og innsats på læring, utvikling og endring. For det andre gir de ressursmaterialer for læring: informasjon, observasjoner og reaksjoner som kan føre til en mer kompleks og annerledes forståelse av virkeligheten (Ibid).

Figur 1.b bygger videre på figur 1.a ved å vise til at lederutvikling er en prosess som krever et variert utvalg av utviklingsopplevelser (variety of developmental experiences) og evnen til å lære av erfaring. "Variety of developmental experiences" er en sammensetting av de tre elementene forklart i figur 1.a. Evnen til å lære (ability to learn) er en kompleks kombinasjon av motivasjonsfaktorer og personlighetsfaktorer. Figur 1.b viser også at utviklingsopplevelser og evnen til å lære har en direkte påvirkning på hverandre. Å være engasjert i en utviklingsopplevelse kan øke en persons evne til å lære, samtidig som det å ha evnen til å lære kan føre til at man kan utvikle seg mer fra et sett av opplevelser. Figur 1.b indikerer at enhver lederutviklingsprosess er integrert i en bestemt ledelseskontekst (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Elementene i lederutviklingsmodellen vil bli utdypet nærmere nedenfor. "Assessment", "challenge", "support" og "ability to learn" vil bli beskrevet i egne

avsnitt. På bakgrunn av at "variety of developmental experiences" er en sammensetting av de tre førstnevnte elementene, vil det ikke bli gitt en beskrivelse av dette nedenfor, men i analysedelen vil det bli gjennomgått hvordan det oppleves å være en variasjon av utviklende opplevelser ("assessment", "challenge" og "support") i de gjennomførte modulene i lederutviklingsprogrammet.



Figur 1. Leader Development Model (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010).

## 2.4 Assessment

Elementet "assessment" omhandler bevisstgjøring av deltakerne på hvilken atferd som bør endres. Videre tar elementet sikte på å gi lederne en forståelse av hvor de står: deres styrker, prestasjonsnivå, ledereffektivitet og deres største utviklingsbehov. Hovedpoenget er at lederne skal kunne vurdere egen ledereffektivitet og utviklingsbehov i forhold til lederrollen (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). En viktig funksjon ved "assessment" er å gi et referansepunkt for videre utvikling. En annen funksjon er å stimulere mennesker til å evaluere seg selv, slik at de får en forståelse av hva de gjør bra, hva som må forbedres og hvordan atferden påvirker andre (Ibid).

Huber (2013) trekker fram at selvevaluering og feedback fremmer refleksjon, og med dette kan motivasjonen til å samle mer informasjon om egen atferd øke. Ifølge Mintzberg (1976, i Dyrkorn 1992) vil refleksjoner rundt egne erfaringer være essensielt for å øke læring og utvikling. Dette er ofte mangelvare i en leders hverdag som preges av høyt tempo, hyppige avbrytelser og en vektlegging av handling framfor refleksjon. Aamagoh (2009) hevder også at evnen til å

oppmuntre deltakerne til å reflektere over læringsopplevelsen er kritisk til suksessen av en hver lederutviklingsprosess, da det kan bidra til å fremme overføringen av kunnskap og ferdigheter til arbeidskonteksten. Videre trekker Jefferson et. al (2014) fram at refleksjon, gjennom evaluering av opplevelsene fra lederutviklingen, kan maksimere individets potensial. Zenger et. al (2000) hevder derimot at økt selvbevissthet ikke bør være et av hovedformålene med lederutviklingsprogram. De påpeker at fokuset bør være rettet mot spesifikke businessformål. I en studie av Sitzmann et. al (2010) ble det funnet resultater på at selvevalueringer er en bedre indikator på hva deltakerne føler om et kurs, enn hva de faktisk har lært. Dette viser til at selvevaluering og refleksjon ikke alltid fører til læring og utvikling.

McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) trekker fram at refleksjon og vurderingsdata kan komme fra en selv, eller fra andre mennesker. Informasjonen peker på gapene mellom en persons nåværende kapasiteter og prestasjoner, og den ønskede tilstanden. Den ønskede tilstanden kan være basert på hva jobben krever, hvilke karrieremål personen har, hva andre mennesker forventer, og hva personen forventer av seg selv. Dette gapet hevdes å være en av hovedkildene til hvorfor utviklingstiltak motiverer til læring, vekst, og endring. Mennesker vil bli motivert til å forsøke å lukke gapet ved å forbedre sine nåværende ferdigheter. Hvis dataene ikke indikerer noe gap- hvis personen viser seg å være ganske effektiv på et område- kan utkommet av vurderingen være økt selvsikkerhet (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Spreitzer (2006) er uenig i dette ståstedet, og hevder at en bør fokusere på individets styrker, heller enn prestasjons-gap, da dette gir muligheter for å identifisere hva individet gjør best for deretter finne måter å organisere arbeidet rundt disse egenskapene.

Formell vurdering fra andre inkluderer prosesser som medarbeidersamtaler, kunde-evalueringer, 360-graders feedback, organisasjonsundersøkelser som måler ansattes tilfredshet med ledere, og evalueringer og anbefalinger fra konsulenter. Uformell vurdering fra andre er tilgjengelig gjennom mindre strukturerte prosesser, som feedback fra kollegaer, observere andres reaksjoner

til egne ideer, eller motta uoppfordret feedback fra leder (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Campbell & Kuncel (2001) trekker fram at spesifikk feedback som gis i kort tid etter en atferd, har positive virkninger på fortsatt innsats, sammenlignet med det å ikke motta feedback. Spesifikk feedback kan gi en pekepinn på hvilke handlinger som var korrekt eller ukorrekt i en situasjon, og hvordan en riktig respons burde vært (Goodman et. al, 2011). Dyrkorn (1992) hevder også at ledere kan tilføre hverandre mye ved å dele erfaringer, og gi hverandre nyttige tilbakemeldinger. Dette kan igjen føre til ny kunnskap og eventuelt læring.

Det er viktig å belyse at feedback ikke alltid gir de ønskede resultatene. I en studie av Kluger & DeNisi (1996, i Kaymaz, 2011) ble det funnet resultater på at feedback kunne ha negative effekter på prestasjoner. Videre har Campbell & Kuncel (2001) poengtert at feedback har større verdi når den enkeltes innsats kan relateres til det endelige resultatet, mens der det er komplisert svekkes verdien av feedback. Videre har spesifikk feedback rettet mot personens konkrete arbeid større verdi, enn generell feedback om hvordan lederen er som person. Det viser seg også at strukturert feedback har større positive sammenhenger med økt innsats, blant personer med lav subjektiv mestringsevne. Når den subjektive mestringsevnen øker, svekkes den positive sammenhengen mellom feedback og innsats (Ibid).

Selv-vurdering kan også oppstå gjennom formelle og strukturerte midler, som psykologiske tester, eller gjennom uformelle prosesser, som refleksjon over avgjørelser og erfaringer, eller å analysere feil (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Flere studier under kontrollerte betingelser har vist at når to grupper besvarer et spørreskjema eller en psykologisk test, så vil den gruppen som får vite resultatene endre seg i ønsket retning, mens den andre ikke vil endre seg (Moxnes, 2000). Dette viser til hvordan selv-vurdering gjennom formelle midler kan gi positivt utbytte, men kun når en får informasjon i etterkant, noe som peker på at feedback kan fremme læring (Ibid). Selv-vurdering gjennom uformelle prosesser blir framhevet som en viktig komponent i en læringsprosess, i en studie utført av Sitzmann et. al (2010). Bakgrunnen for

dette er at selv-vurdering hjelper individer til å fokusere oppmerksomheten på viktige elementer som ikke mestres fullt ut (Ibid). Kruger & Dunning (1999) hevder imidlertid at selv-vurdering har vist seg å være en svak og ukorrekt indikator på faktisk prestasjon. Selv-vurderinger kan ha visse begrensninger, ved at noen mennesker jevnlig overestimerer sine egne ferdigheter. I likhet med overnevnte trekker Yammarino & Atwater (1997) også fram at selv-vurdering kan være problematisk, ved at det kan føre til bias og feilvurderinger.

McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) hevder at gode vurderingsdata kan hjelpe ledere med å klargjøre hva de trenger å lære, forbedre eller endre. Dataene motiverer ikke bare personene til å lukke gapet, men gir også hint om hvordan gapene kan lukkes. Bhatti & Kaur (2010) trekker også fram at de ansattes engasjement i forbindelse med utviklingstiltak kan økes ved å motivere dem, og la dem innse hvordan tiltaket kan hjelpe dem å forbedre prestasjoner og organisatorisk produktivitet. Når ledere selv er direkte involvert i vurderingen av sine egne behov, er det en større sannsynlighet for at de vil være engasjert i utviklingstiltaket (Luthans et. al, 1978). "Assessment" kan bidra til effekten av lederutvikling fordi denne prosessen, formell eller uformell, hjelper mennesker til å forstå sin situasjon, og bli motivert til å utnytte læringsmulighetene som er tilgjengelige for dem (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010).

## 2.5 Challenge

Opplevelser som utfordrer individer hevdes å være det som bidrar mest til utvikling. Utfordrende opplevelser tvinger mennesker ut av komfortsonen. Det skaper en ulikevekt som får mennesker til å stille spørsmålstegn ved tilstrekkeligheten ved deres evner, rammeverk og tilnærminger. Disse opplevelsene krever at mennesker utvikler nye kapasiteter, eller utvikler sine forståelsesmåter hvis de skal kunne bli suksessfulle (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Mennesker føler seg utfordret når de møter situasjoner som krever evner og egenskaper utover sine nåværende ferdigheter, eller når situasjoner er forvirrende eller tvetydige. Graden av utfordring et individ opplever er et resultat av ulikevekt mellom personens nåværende evner og perspektiver, og kravene i utviklingsmuligheten (Ibid).

I arbeidet med en komfortabel oppgave, baserer mennesker sine handlinger på velbrukte tilnærminger og eksiterende styrker, men de lærer nødvendigvis ikke så mye fra disse mulighetene (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). De Pater et. al (2009) hevder også at utfordrende opplevelser øker motivasjonen for å lære. Videre trekker McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) fram at dette også gjelder for utvikling av ferdigheter som allerede mestres av personen. I slike tilfeller er komfort motsatsen til vekst og kontinuerlig effektivitet. Farr & Brazil (2009) vektlegger at en aldri vil kunne utvikle sine ferdigheter innenfor kommunikasjon og ledelse, hvis en kun forholder seg til aspekter som en føler seg komfortable på. Moxnes (2000) poengterer også at for at optimal læring skal forekomme, må læringsenheten verken være sammensatt eller for enkel. På en annen side framhever han at ustrukturerte læringsoppgaver med høy vanskelighetsgrad, kan vanskeliggjøre læring. Spreitzer (2006) er uenig i at utfordring kan bidra til effektiv lederutvikling, og trekker fram at det kan skape ubehag hos lederne. Videre poengterer han at en konsekvens er at mennesker kan finne tilbake til tidligere lært atferd, framfor å søke læring og vekst i møte med vanskelige situasjoner. Staw et. al (1981) hevder at når individer møter motgang, kan det føre til tilbakegang heller enn utvikling. Videre understreker Csikszentmihalyi (1990) at utfordringer må være positivt rettet for at det skal være motiverende, og viser til at mennesker kan bli motivert av situasjoner hvor en må strekke seg litt ekstra. For krevende situasjoner kan derimot føre til en følelse av stress og utilstrekkelighet.

Utfordringer oppleves ulikt hos mennesker. For noen kan en utfordring være å havne midt i en konflikt hvor partene har motstridene meninger. For andre kan utfordringer komme i form av et komplekst miljø, hvor det er uklart hva resultatene betyr, eller hvordan en skal oppnå dem (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Richert (1991) trekker fram det å jobbe med case som utfordrende. Her kreves det mye fra deltakerne, blant annet problemløsning, og løsning av ulike kompleksiteter og perspektiver. Dette krever at en utvikler en dypere forståelse, som kan føre til økt læring. Fauske (2000) poengterer at et

case kan inneholde et antall av problemer og utfordringer som må adresseres. Noe som kan føre til analyse, diskusjon og kunnskapsgenerering. Ulike kilder til utfordring som hevdes å motivere til utvikling er blant annet nyhet, krevende mål, og konflikt. *Nyhet* er en vanlig kilde til utfordring, som omhandler opplevelser som krever nye ferdigheter og nye måter å forstå seg selv på i relasjon til andre. Disse situasjonene er ofte tvetydige, krever mye utforskning og forståelse fra nykommeren (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Kuvaas & Dysvik (2012) hevder det motsatte, at overføring av kunnskaper og ferdigheter har lettere for å finne sted når deltakerne kan kjenne seg igjen i jobbsituasjonen mens de deltar. Yukl (1996) framhever at innholdet i et lederutviklingsprogram bør bygge på deltakernes forhåndskunnskaper. For at ny kunnskap, ferdigheter og holdninger lettere skal kunne erverves, bør de integreres med problemer og situasjoner deltakeren har erfart tidligere (Moxnes, 2000).

*Krevende mål*, enten satt av en selv eller av andre, er en annen kilde til utfordring. Mennesker svarer ofte på krevende mål ved å jobbe hardere, men de kan også oppdage at ekstra innsats ikke er nok, og at de må jobbe annerledes for å nå målet. Ledere som deltar på formelle lederutviklingsprogram møter ofte krevende mål relatert til å endre sin egen atferd. Dette målet er en kilde til utfordring, og derav er det en potensiell stimulus for læring og vekst (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Moxnes (2000) hevder derimot at målene i et utviklingstiltak bør være klare og nøkterne, og at dette gir større sannsynlighet for overføring av læring og utbytte fra et utviklingstiltak. Noe av den positive effekten målsetting har, kan skyldes at oppgaven blir klart definert. Det vil si at en gjør det bedre, fordi en vet hva som forventes. Videre hevder Moxnes (2000) at det bør være et mål for ledelsen å skape en læringssituasjon som kan oppfylle behovet for praktisk læring. Bakgrunnen for dette er at deltakere ofte krever at det som læres skal være nyttig, og noe de kan anvende i arbeidet. En måte å gjøre dette på er å bygge opplæringen på problemer som er hentet fra deltakernes hverdag. I et studie av Van Der Locht (2013) ble det også funnet at deltakerne opplevde en større grad av utvikling, når oppgavene i lederutviklingsprogrammet var mer identiske til arbeidssituasjonen.

Situasjoner karakterisert av *konflikt*, enten med andre eller med en selv, er en annen kilde til utfordring. Håndtering av konflikt krever en utvikling av forståelse for andres perspektiver, skille ulike synspunkt fra hverandre, og muligens revurdering av ens eget synspunkt. Konflikt stimulerer mennesker til å lære nye måter (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Grønhaug et. al (2003) hevder derimot at lederopplæring er mest effektivt når deltakerne føler seg trygge, men ikke så trygge at de mister motivasjonen til endring.

Elementet "challenge" tjener to formål; motivere til utvikling og tilby muligheten for utvikling. Når utkommet betyr noe for mennesker, er de mer motivert for å jobbe mot å løse utfordringen. Dette betyr å jobbe mot å bli mer kompetent på nye områder, oppnå krevende mål og håndtere konflikt. Å mestre utfordringer krever en investering av energi for å utvikle nye ferdigheter og evner, forståelse av komplekse situasjoner, og omforming av hvordan en tenker. (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Fra et formelt lederutviklingsprogram lærer deltakere hvordan de skal trekke seg tilbake fra hverdagens rutiner, for å få utviklet en dypere forståelse av sine preferanser, styrker og svakheter (Ibid).

## 2.6 Support

Utviklingsopplevelser "strekker" mennesker og peker på deres styrker og svakheter, men disse opplevelsene er mest effektive når de inkluderer et element av støtte. I lederutviklingsmodellen gir elementet "challenge" ulikevekten som er nødvendig for å motivere mennesker, mens elementet «support» sender en beskjed om at de vil finne trygghet og en ny likevekt på den andre siden av forandring. "Support" (støtte) hjelper mennesker å håndtere vanskelighetene ved utvikling (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010).

Handlinger assosiert med støtte varierer mye, og støtte betyr ulike ting for ulike mennesker. Uavhengig av opplevelsen eller konteksten, så vil den viktigste kilden til støtte komme fra andre mennesker; ledere, kollegaer, familie, venner og mentorer. Dette er mennesker som kan lytte, identifisere seg med utfordringer, foreslå løsningsstrategier, frembringe nødvendige ressurser og



inspirere vedkommende. Ulike personer kan bistå med ulik form for støtte (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Vandenput (1973, i Moxnes 2000) hevder også at mellommenneskelige forhold har den største innflytelse på effekten av utviklingstiltak. Av hemmende faktorer på anvendelsen av det lærte, framhever han forholdet til gruppen som størst, og deretter forholdet til nærmeste leder. Dette viser til konsekvenser, når individet ikke opplever miljøet som støttende. Viktigheten av støtte fra ledere og kollegaer blir også framhevet av Dermol & Cater (2013), som hevder at overføring av læring fra tiltaket til arbeidet, ikke kan bli suksessfull uten disse faktorene til stede.

McCauley, Van Velsor & Ruderman, (2010) trekker fram at en spesielt viktig kilde til støtte i forbindelse med endring av atferd og læring av nye ferdigheter, er ens nærmeste leder. Ledere kan være en sterk kilde til forsterkning av den ønskede utviklingen, og de kan tilby de nødvendige ressursene for suksessfull læring og endring. Studier har vist at individer som opplever støttende ledelse ved at nærmeste leder forklarer fordelene ved deltakelse og forventer at tilegnede kunnskaper og ferdigheter tas i bruk, hevder at tiltaket var mer nyttig enn deltakerne med lav opplevd lederstøtte (Kuvaas & Dysvik, 2012). Luthans et. al (1978) trekker også fram at nærmeste leders involvering kan bidra til at personen som skal utvikles får den nødvendige støtten for å øke den ønskelige atferden. Denne "individualiserte oppmerksomheten" kan bidra som en forsterker for å oppmuntre personen til å vurdere sine egne utviklingsbehov kritisk. Holton et. al (2003) påpeker at ledere kan øke overføringen av læring fra utviklingstiltaket til arbeidet, ved å forklare deltakerne forventninger angående atferd og prestasjoner etter tiltaket. Zenger et. al (2000) trekker imidlertid ikke fram den nærmeste lederen i diskusjonen rundt hva som er viktig for å skape effektiv lederutvikling. Derimot framhever de at den øverste ledelsen har stor betydning. De poengterer at toppledelsen bør delta og engasjere seg i det planlagte programmet, for å understreke viktigheten av det.

I en studie om lederstøtte i forbindelse med overføring av læring fra utviklingstiltak til arbeidet, fant Hua (2013) ingen sammenheng. En mulig forklaring kan være at støtten fra lederne var karakterisert av inkonsistens. Altså

at støtten var begrenset til rett før og etter deltakelsen på tiltaket, noe som sannsynligvis svekker innflytelsen på deltakernes evne til å anvende det lærte tilbake på jobben (Chiaburu, 2010). Nijman et. al (2006) hevder også at det ikke er en direkte sammenheng mellom lederstøtte og læring fra utviklingstiltaket. Dette viser til at støtte fra nærmeste leder ikke alltid fører til mer effektiv lederutvikling.

McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) framhever at støtte også kan komme fra organisasjonskulturen og systemer, i form av normer og prosedyrer. Organisasjoner som er mer støttende i forbindelse med utvikling, har en sterkere tro på at kontinuerlig læring og utvikling av medarbeidere er nøkkelfaktorer for å opprettholde organisatorisk suksess. Videre tenderer de til å ha systemer som støtter og forsterker læring. Konseptet lederutviklingskultur er lik ideen om en lærende organisasjon (Vardiman et. al, 2006; Senge, 1990 i Amagoh, 2009). En lærende organisasjon legger til rette for endring, styrker organisasjonsmedlemmene, oppmunttrer til samarbeid og kunnskapsdeling, skaper læringsmuligheter, og fremmer lederutvikling (Amagoh, 2009). Egenskaper ved selve organisasjonen vil påvirke mulighetene til, og motivasjonen for læring hos den enkelte medarbeider (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Yukl (1996) framhever også at effektiviteten ved lederutviklingsprogram avhenger i stor grad av organisasjonsforhold som legger til rette, eller hindrer læring og anvendelse av ledelsesferdigheter. Uavhengig av hvilken type utviklingsmetode som benyttes (formell trening, selvlæringsaktiviteter, erfaringsbasert læring) kan tilegnelsen av ledelsesferdigheter bli tilrettelagt for eller begrenset av forhold i organisasjonen. Disse forholdene hjelper til å bestemme hvor mye trening som gis, hvor mye jobbutfordring mennesker opplever, hvor mye tilbakemelding som gis, hvor mye oppfordring som blir gitt angående læring av nye ferdigheter, hvor mye mennesker er motivert til å lære andre, og hvordan mennesker tolker feil og nederlag (Yulk, 1996). Moxnes (2000) hevder at læringsmiljøet i en organisasjon bestemmes av arbeidsmiljøet, det vil si et godt arbeidsmiljø er fundamentalt for å oppnå et godt læringsmiljø. I likhet med dette trekker Noe & Wilk (1993) fram

at egenskaper ved arbeidsmiljøet og mangelen på støtte, kan vanskeliggjøre overføring av tilegnede kunnskaper og ferdigheter fra tiltaket til jobbsituasjonen.

McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) hevder at hvis mennesker ikke mottar støtte for utvikling, kan utfordringene i prosessen bli overveldende istedenfor å fostre læring. Støtte er en nøkkelfaktor for ledere, for å opprettholde motivasjonen for læring og vekst. Dette blir videre understreket av Foxon (1994), som trekker fram at press fra organisasjonen kan påvirke deltakere til å gå tilbake til gamle vanemønstre etter gjennomføringen av utviklingstiltak. En årsak til dette er presset om «å ta igjen det tapte» etter å ha vært borte fra jobb.

## 2.7 Ability to learn

Som vist i figur 1.b er "ability to learn" en faktor McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) fokuserer på i tillegg til de tre elementene forklart ovenfor. "Variety og developmental experiences" som er den andre boksen i denne figuren er en sammensetting av de tre elementene "assessment", "challenge" og "support". Derfor har jeg valgt å ikke gå dypere inn på dette, men kun fokusere på "ability to learn" fra figur 1.b.

McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) hevder at selv om visse kognitive egenskaper og personlighetstrekk er mer eller mindre medfødte og stabile over tid, kan mange evner som bidrar til effektiv ledelse utvikles og forbedres. Når de framhever at noen har en evne til å lære (ability to learn), sikter de til at personen gjenkjenner når ny atferd, ferdigheter og holdninger er nødvendig. Videre aksepterer personen ansvar for hans/hennes utvikling, og forstår og gjenkjenner sine styrker og svakheter. I tillegg engasjerer personen seg i aktiviteter som gir muligheter for læring, og reflekterer rundt læringsprosessen. Martinsen (2010) hevder i likhet med dette at en leders innsikt i sitt eget arbeid vil påvirke personens ledereffektivitet. Effektivitet som leder avhenger av hvor godt lederen oppfatter og handler når det oppstår dilemmaer i jobben. Dette viser til at ledere som har et introspektivt forhold til jobben, sannsynligvis vil være mer effektive i lederrollen. Luthans & Avolio (2003) hevder også at selvbevissthet og selvregulert atferd antas å fremme optimal lederutvikling.

En person med evnen til å lære ignorer ikke behovet for nye tilnærminger, setter seg ikke fast i vanemønstre, og mangler ikke troen på at endring og utvikling er nødvendig (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Lai (2013) poengterer på liknende måte at personer med høy mestringstro vanligvis vil sette seg høye mål, og gjøre en større innsats for å lære, enn personer med lav mestringstro. I et studie av Renta-Davids et. al (2014) viste det seg at personer som deltar på et utviklingskurs fordi de ønsker å lære noe som er interessant og nyttig for dem, opplever en større grad av læring og benytter kunnskapen i større grad. Dette samsvarer med McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) sin påstand om at en person som har en evne til å lære, aksepterer ansvar for egen utvikling.

Som beskrevet tidligere er "ability to learn" en kompleks kombinasjon av motivasjonsfaktorer og personlighetsfaktorer (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Moxnes (2000) hevder at motivasjon er drivkraften bak læring. Et læringsprogram bør i følge han legges opp slik at det ivaretar individets motiver, og stimulere lysten til å oppnå den læring, kunnskaper og ferdigheter som personen ønsker og har behov for. Deltakernes behov bør bli avdekket, overveiet og imøtekommet, og utviklingsprogrammet bør ideelt sett være skreddersydd for dem som skal delta. Goleman et. al (2002) hevder også at enhver person som har vilje og motivasjon kan bli bedre til å lede; motivasjon driver læringsinnsatsen. Videre trekker Lai (2013) fram at motivasjon – i form av engasjement, nysgjerrighet eller ønske om personlig eller faglig utvikling- er både en viktig forutsetning og sentral drivkraft for læring.

Som nevnt ovenfor er personlighetsfaktorer det andre elementet i "ability to learn" (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Personlige egenskaper generelt og selvbildet spesielt er av stor betydning for en medarbeiders læringsmotivasjon (Lai, 2013). McGrae & Costa (1999) hevder også at personlighetstrekk kan ha en betydning for utbytte fra utviklingstiltak. Moxnes (2000) trekker blant annet fram at det er viktig i hvilken grad man betrakter seg selv for å være i en relevant rolle og posisjon for læring. En medarbeider som har

et trygt selvbilde og ønsker personlig og faglig utvikling, vil ha mindre motstand mot å gå inn i en læringsrolle (Lai, 2013).

Personlighetstrekket samvittighetsfullhet har vist seg å ha positive sammenhenger med utbytte fra utviklingstiltak i en rekke situasjoner (Salgado, 1997). Personer med høy grad av samvittighetsfullhet ønsker å fremstå som pålitelige, organiserte, utholdende og er opptatt av å prestere. Et annet personlighetstrekk som har vist seg å ha en betydning i forbindelse med utviklingstiltak er indre eller ytre kontrollplassering. Personer som ser egne handlinger som et resultat av egne kunnskaper og evner, også omtalt som høy grad av indre kontrollplassering, er mer positivt innstilt til utviklingstiltak. Bakgrunnen for dette er at de opplever at de kan være med å påvirke utfallet av prosessen. Studier viser også en sterk sammenheng mellom indre kontrollplassering og motivasjon til å delta på utviklingstiltak (Colquitt et. al 2000). Martinsen (2010) hevder at det å være introspektiv er den viktigste egenskapen for å kunne fortsette å utvikle seg som leder etter den formelle lederopplæringen er fullført.

## **2.8 Kritikk av lederutviklingsmodellen**

En begrensning ved den valgte modellen er at den er svært overordnet og generell, da den kun forklarer noen få elementer som hevdes å være essensielle i alle typer lederutvikling. Hovedvekten ligger på utvikling i det daglige arbeidet, noe som gjør det mer krevende å anvende modellen på et formelt lederutviklingsprogram. Videre kan modellen kritiseres for at den ensrettet fokuserer på at utvikling kan forbedres ved å fokusere på de tre elementene "assessment", "challenge" og "support" (Spreitzer, 2006). Det kan tenkes at dette kan gi et ukorrekt bilde av effektiv lederutvikling, da det ikke blir tatt høyde for andre faktorer som blant annet innholdet i et utviklingstiltak (Holton et. al, 2000), hvordan det bør struktureres, gjennomføres og følges opp (Moxnes, 2000). Ettersom det i denne avhandlingen fokuseres på et lederutviklingsprogram med ni moduler med ulike temaer, kan det antas at innholdet har en stor betydning for hvordan det oppfattes av lederne. I tillegg gir

modellen heller ingen indikasjon på om ett av elementene er bedre enn de andre til å påvirke effekten av lederutviklingen.

Elementet "assessment" fokuserer på at mennesker vil bli motivert til utvikling når de opplever et gap mellom nåværende og ønskelige ferdigheter. Dette kan ses på som litt ensporet, da det for mange kan være mer motiverende å få bekreftelse og annerkjennelse på hva som er ens styrker, framfor å få påpekt hva som trengs å forbedres. Spreitzer (2006) har påpekt at ledere som reflekterer over hva de gjør *best*, kan oppleve en høy grad av utvikling, ettersom det bygger opp under positive emosjoner som hjelper mennesker å bryte ut av komfortsonen. Videre blir feedback trukket fram som en essensiell faktor for utvikling i forbindelse med "assessment", men det blir ikke gitt noen forklaring på hvordan feedback bør gis for å motivere til utvikling. Goodman et. al (2011) har framhevet at tilbakemeldinger bør være spesifikke for at individene skal få detaljert nok informasjon om hvordan å korrigere en atferd. Dette kan være en faktor som burde vært inkludert i lederutviklingsmodellen, for å gi en veiledning om hvordan tilbakemelding bør formidles og hvilke følger det kan ha. På en annen side gir dette elementet en god mulighet for å undersøke ledernes oppfattelser av egne ledelsesferdigheter, i tillegg til refleksjoner rundt hvordan modulene i lederutviklingsprogrammet treffer i forhold til rollen som leder. Dette vil kunne gi en pekepinn på hva lederne har behov for å utvikle videre, som en kan ta hensyn til i den videre gjennomføringen av modulene.

Elementet "challenge" har begrensninger ved at det kun fokuseres på at utfordringer vil kunne føre til utvikling. Her blir det ikke tatt høyde for ulikheter hos individer. Det er ikke gitt at alle vil bli motivert av krevende situasjoner, oppgaver og mål. I en studie utført av Lee et. al (2003) ble det funnet resultater på at opplevelsen av *fornøyelse* var positivt relatert til læring og indre motivasjon. Fornøyelse kan ses på som en form for motsats til krevende situasjoner, og viser derfor at lederutviklingsmodellen kan være litt snever i sitt fokusområde. Videre kan det tenkes at mange kan bli mer motivert til utvikling av å kjenne seg igjen i situasjonen, og at det bygger på forkunnskaper hos individet (Yukl, 1996), framfor nye og krevende opplevelser de ikke har vært

borti før. Elementet "challenge" tar heller ikke høyde for klart definerte mål, noe som hevdes å være avgjørende for at individer skal kunne utvikle seg i riktig retning (Moxnes, 2000). På tross av dette gir elementet muligheten til å få en god innsikt i lederne oppfattelser av det å strekke seg ekstra etter noe. Dette vil kunne vise til hvordan lederne vurderer opplegget i modulene. Hvis det kommer fram at det oppleves for enkelt eller for krevende, kan det gi en pekepinn på hvordan en kan omstrukturere modulene for videre gjennomføring.

Elementet "support" kan kritiseres for at det kun forklarer viktigheten av støtte fra ledere, kollegaer og organisasjon, uten å gå i dybden på hvordan denne støtten bør signaliseres. Lancaster et. al (2013) har framhevet at praktisk støtte og assistanse fra ledere i løpet av et utviklingstiltak signaliserer verdien de legger i tiltaket. Videre vil møter i etterkant av et tiltak gi gode muligheter for overføring av læring til arbeidet (transfer of training). Dette er noen faktorer som kunne ha vært inkludert i beskrivelsen av elementet "support" for å gi en tydeligere forklaring på signalisering av støtte. Det blir heller ikke inkludert noe tidsperspektiv i elementet, og viktigheten av vedvarende støtte blir utelukket fra beskrivelsen av elementet. Dette kan ses på som en mangel, ettersom lederutvikling er en *kontinuerlig prosess* (Bass, 1990). Videre framheves støtte fra nærmeste leder som mest betydningsfullt, noe som kan virke litt bastant, da støtte fra øverste ledelse for mange kan være minst like viktig (Zenger et. al, 2000). Det kan tenkes at den øverste ledelsen i større grad kan påvirke hvordan kulturen for utvikling er i virksomheten, sammenlignet med nærmeste leder. På en annen side kan elementet gi verdifull innsikt i hvordan ledelsen (både nærmeste leder og øverste ledelse) engasjerer seg i lederutviklingsprogrammet, og viktigheten av dette for deltakerne. Videre trekkes organisasjonskulturen fram som en essensiell faktor i dette elementet. Ved å ta dette i betraktning kan en få informasjon om deltakernes oppfattelser av hvordan virksomheten legger til rette for læring og utvikling.

"Ability to learn" er en sammensetning av faktorene motivasjon og personlighet. En begrensing ved dette elementet er at det ikke forklares hvordan disse faktorene bidrar til at mennesker får et større utbytte fra utviklingstiltak. Det

blir kun beskrevet at disse faktorene er essensielle, noe som gjør det mer krevende å anvende teorien. Videre kan faktoren personlighet være vanskelig å undersøke gjennom intervju, og det kan tenkes at en personlighetstest eller spørreundersøkelse kunne ha vært mer ideelt å anvende (Church & Waclawski, 1998). En fordel ved dette elementet er at en kan få en innsikt i det enkelte individets motivasjon for utvikling, i tillegg til hvilke faktorer ved lederutviklingsprogrammet de opplever som mest utviklende og hvorfor. Dette kan føre til en innsikt i hvordan motivasjon og personlighet kan påvirke tilegnelsen av ferdigheter og kunnskap fra utviklingstiltaket.

Til slutt vil jeg trekke fram at det ikke blir gitt noen pekepinn på hvordan effekten av tiltaket skal kunne vedvare. Det gis ingen forklaring på hva som kan påvirke overføringen av den tilegnede kunnskapen til arbeidet. Overføring av det lærte materialet til arbeidet (transfer of training), hvor individene benytter de tilegnede kunnskapene, evnene og atferden på jobben, hevdes å være et vesentlig kriteriet for å kunne vurdere effektiviteten av utviklingstiltak (Bhatti et. al, 2013). Det kan derfor diskuteres om det gir effekt, hvis det ikke bidrar til at deltakerne benytter seg av det som har blitt lært, for å forbedre prestasjoner på jobben.

På tross av det overnevnte har jeg valgt å benytte denne lederutviklingsmodellen som hovedteori i avhandlingen. Bakgrunnen for dette er at den fokuserer på individets utvikling, samtidig som den tar høyde for konteksten. Da noen av utfordringene i REINERTSEN Land har vært en enhetlig ledelse av prosjekt, i tillegg til manglende kunnskap om ledelse som fag, finner jeg denne modellen som nyttig for å undersøke problemfeltet. Har lederne forståelse for at dette er utfordringer som eksisterer i virksomheten, og er de klar over sine styrker og svakheter som leder? Et annet spørsmål blir om denne innsikten vil bidra til et ønske om utvikling. I tillegg kan en undersøke om støtte/mangelen på støtte fra leder, kollegaer og organisasjon påvirker utviklingen av en enhetlig forståelse av ledelse i REINERTSEN. Videre vil en kunne undersøke om det er behov for mer eller mindre utfordringer for å effektivisere lederutviklingsprogrammet.



### 3. Metode

Dette kapitelet vil presentere de metodiske valgene som er tatt i avhandlingen. Innledningsvis vil det vitenskapsteoretiske ståstedet bli gjennomgått, deretter vil datainnsamlingsmetoden, kvalitetskriterier og til slutt etiske betraktninger omkring det å benytte intervju som datainnsamlingsmetode bli beskrevet.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Denne avhandlingen er utarbeidet innenfor det realistiske paradigmet, da avhandlingen har til formål å avdekke hvordan de to gjennomførte modulene i lederutviklingsprogrammet har bidratt til å utvikle lederne i REINERTSEN Land Trondheim. Ved å undersøke hvordan disse modulene fungerer, og eventuelt hva som kan gjøres annerledes, vil jeg forsøke å presentere en objektiv forklaring på funksjonaliteten til modulene. I et realistisk perspektiv antas det at det finnes én virkelighet, og denne er objektiv, ettersom den er uavhengig av vår erkjennelse av den (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Videre forsøker det realistiske paradigmet å forklare et årsaks-virkningsforhold (Ibid). Dette samsvarer med avhandlingens formål, i tillegg til at det er ønskelig at resultatene fra undersøkelsen skal kunne anvendes som en veiledning for den videre gjennomføringen av modulene.

Avhandlingen er en empirisk analyse, som er teoretisk basert. Hovedteorien jeg har tatt utgangspunkt i vektlegger at effekten av lederutvikling skal kunne forbedres ved hjelp av tre elementer. Det hevdes at disse elementene er svaret på hvordan en kan effektivisere lederutvikling. Dette samsvarer godt med realismens grunntanke, hvor det framheves at det eksisterer én sannhet, og at objektene har en eksistens uavhengig av det menneskelige sinnet (Saunders, et. al, 2012).

Ved å anvende semistrukturerte intervju som datainnsamlingsmetode, ønsker jeg å gå i dybden av ledernes personlige erfaringer og meninger rundt temaet, for å avdekke hvordan modulene i lederutviklingsprogrammet fungerer. Ved å legge det realistiske perspektivet til grunn, vil ledernes fortellinger bli ansett som den sannheten som eksisterer. Innenfor det realistiske paradigmet vurderes

analysen ut fra to kvalitetskriterier: validitet og reliabilitet. Disse kvalitetskriteriene vil bli beskrevet nærmere nedenfor.

### **3.2 Det kvalitative forskningsintervju**

I denne avhandlingen blir det benyttet kvalitativ datainnsamlingsmetode i form av semistrukturerte intervju. Denne metoden ble vurdert som mest fordelaktig, da den gjør det mulig å få tak i informantenes beskrivelser, holdninger og forklaringer av hvordan lederutviklingsprogrammet oppfattes, for å få en innsikt i hvordan det eventuelt har bidratt til å utvikle dem som ledere. I følge Kvale & Brinkmann (2009) kan en få en forståelse av verden fra subjektens synsvinkel, ved å anvende kvalitative intervju.

Fordelen ved kvalitativ metode er at det blir lagt få begrensninger på de svarene informantene gir, samt at det unike ved hver informant vektlegges (Jacobsen, 2005). Dette gjør at det blir mulig å fange opp faktorene som lederne anser som viktig i vurderingen av lederutviklingsprogrammet. Da dette er en undersøkelse av flere ledere fra ulike nivå og avdelinger, kan det tenkes at det eksisterer ulike synspunkt blant lederne, med tanke på hvor godt de føler modulene i programmet treffer i forhold til sin rolle. En ulempe ved denne metoden er imidlertid at det er en tidkrevende prosess, både med tanke på innsamling av data og tolkningen i analyseprosessen.

### **3.3 Datainnsamling**

I dette avsnittet beskrives de metodiske valgene som er tatt. Det vil bli presentert hvordan utvelgelsen av informantene har foregått, utformingen av intervjuguiden, samt gjennomføringen av intervjuene og transkriberingsprosessen.

#### **3.3.1 Utvalget**

Hovedregelen i kvalitative intervjustudier er at en forsøker å velge informanter som kan utale seg reflektert om det aktuelle temaet. Slike utvalg refereres til som strategiske eller teoretiske utvalg (Tjora, 2010). Valget av informanter til den foreliggende undersøkelsen var for det første basert på deltakelse i modulene «organisasjon og ledelse» og «personalledelse». Det var essensielt at

informantene hadde deltatt på begge disse modulene, og at de tilhørte lokasjonen Trondheim, som jeg har avgrenset meg til. En annen viktig faktor var å få tak i ledere fra ulike avdelinger og nivå, innenfor divisjonene Engineering Arkitekt Land og Entreprise. Videre ønsket jeg en spredning i forhold til hvor lenge lederne har jobbet i virksomheten. Bakgrunnen for dette var ikke et ønske om å generalisere resultatene, men skyldes et ønske om å undersøke om det finnes variasjoner hos lederne, med tanke på hvordan de oppfatter lederutviklingen, og om det har bidratt til hensiktsmessig utvikling som leder. I tillegg kan en minske bias som kan oppstå ved at ledere fra samme avdeling blir intervjuet.

På bakgrunn av at fokuset i undersøkelsen ligger på to spesifikke moduler, var det krevende å basere utvelgelsen på flere kriterier, da det var et begrenset antall personer som hadde deltatt på begge modulene og i tillegg tilhørte lokasjonen Trondheim. Bakgrunnen for dette er at lederne selv fikk velge hvilke moduler de ønsket å delta på, og i hvilken rekkefølge. Derfor ble flere potensielle informanter utelukket, ettersom de hadde deltatt på ulike moduler.

Min kontaktperson i REINERTSEN, Lucie Katrine Sunde-Eidem, bidro med informasjon om hvilke personer som tilhørte lokasjonen Trondheim, hvilken avdeling de jobbet på, og hvem som hadde deltatt på begge de aktuelle modulene. Jeg tok kontakt med 11 ledere som passet til denne undersøkelsen, og alle som ble kontaktet ønsket å være med i undersøkelsen. Jeg endte derfor opp med et utvalg på 11 ledere fra ulike nivå i organisasjonen. Dette var både gruppeledere, avdelingsledere og seksjonsledere, innenfor divisjonene Engineering Arkitekt Land og Entreprise (REINERTSEN Land Trondheim). Videre var det en spredning i hvor lenge informantene har jobbet i virksomheten. Informantene befinner seg innenfor aldersgruppen 30 – 60 år.

### 3.3.2 Intervjuguide

En intervjuguide er hensiktsmessig for å strukturere intervjuene (Tjora, 2010). Jeg utformet intervjuguiden basert på mitt teoretiske grunnlag, der jeg forsøkte å dekke elementene «assessment», «challenge», «support» og «ability to learn».

Formålet med spørsmålene i intervjuguiden var å avdekke ledernes erfaringer og tanker om de to gjennomførte modulene, for å få fram hvordan de eventuelt kan ha bidratt til utvikling. Jeg utarbeidet åpne spørsmål med flere oppfølgingsspørsmål, slik at informantene skulle få snakke fritt om temaene av interesse, i tillegg til at jeg hadde muligheten til å styre samtalen hvis det ble for mye avsporinger. Dette poenget blir også trukket fram av Kvale & Brinkmann (2009), hvor de understreker at intervju som datainnsamlingsmetode er bygd på struktur og mening, hvor forskeren definerer og kontrollerer situasjonen.

Intervjuguiden er bygd opp med oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål. Dette er i følge Tjora (2010) en god måte å strukturere intervjuene på. Oppvarmingsspørsmålene var uformelle og korte spørsmål om ledernes hverdag og oppgaver, målet med dette var å skape trygghet hos informantene. Refleksjonsspørsmålene utgjør kjernen i intervjuet. Disse spørsmålene omhandlet elementene «assessment», «challenge», «support» og «ability to learn», hvordan de ble opplevd å være tilstede i modulene, og om dette har ført til en utvikling av lederne. Til slutt i intervjuet ble det stilt noen avrundingspørsmål for å lede informantens oppmerksomhet bort fra refleksjonsnivået i de forrige spørsmålene. Tjora (2010) trekker fram dette som en viktig faktor for å normalisere situasjonen.

Intervjuguiden ble kvalitetssikret før jeg startet med intervjuprosessen. Dette ble gjort ved at flere personer leste gjennom spørsmålene og fikk informasjon om problemstillingen og teorigrunnlag, for å undersøke om spørsmålene var gode nok. Deretter utførte jeg et testintervju på en utenforstående for å se om intervjuguiden dekket temaene og områdene jeg var ute etter. Jeg har brukt den samme intervjuguiden gjennom hele prosessen, for å få fram ulike meninger omkring de samme temaene. Intervjuguiden finnes i bilag 1. s. 89, og de transkriberte intervjuene finnes i bilag 2. s. 93 til bilag 12. s. 157.

### **3.3.3 Intervju gjennomførelse**

I gjennomførelsen av intervjuene var jeg opptatt av å skape trygghet og en avslappet stemning, slik at informantene skulle få en følelse av at det var greit å

snakke åpent om personlige erfaringer. Dette er ifølge Tjora (2010) en viktig forutsetning for å lykkes med kvalitative intervjuer. I tillegg til dette var jeg klar over at jeg hadde et ansvar for å etablere rammen for intervjuet, for å skape en viss struktur (Ibid.). Intervjuene ble gjennomført i virksomhetens møterom. Dette var viktig for at det skulle bli lettere for informantene å delta, i tillegg til at dette er kjente omgivelser som kan ha bidratt til å sette en god atmosfære. I tillegg sørget jeg for å ha intervjuene på lukkede møterom, for å unngå forstyrrelser fra omgivelsene. På en annen side kan denne faktoren, at intervjuene ble gjennomført hos virksomheten, også ha blitt oppfattet som en utrygg setting, ettersom intervjuene har foregått hos arbeidsgiver, som representerer makt.

Innledningsvis forklarte jeg formålet med intervjuene, og hva prosjektet mitt gikk ut på. Dette ble gjort for å skape en bedre kontakt med informantene før selve intervjuet startet. Det ble avtalt og satt av en time til hvert intervju. Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av en periode på to uker. Enkelte av intervjuene ble gjennomført tett etter hverandre i tid, med kun en times mellomrom, noe som kan ha påvirket kvaliteten på de siste intervjuene, ettersom det er viktig at intervjueren er fokusert og oppmerksom på det som blir fortalt for å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål. På tross av det korte tidsrommet mellom noen av intervjuene, følte jeg at jeg klarte å fokusere godt og unngå å spore av underveis.

På bakgrunn av at det var ett år siden informantene hadde deltatt på modulene, var det flere faktorer ved programmet som for mange var vanskelig å huske. Det overordnede og generelle ved modulene var lettere å erindre, mens mange detaljer omkring innholdet ikke var like klart for alle. Dette førte til noen begrensinger, og det krevde en del fra både intervjuer og informant. Etter å ha gjennomført et par intervjuer begynte jeg å legge fram en kort beskrivelse av modulene, noe som var til stor hjelp, da det ble lettere for dem å huske mer detaljer fra innholdet. Det kan trekkes fram at etter at jeg hadde gjennomført de fleste intervjuene, merket jeg at det var mye av de samme meningene som kom fram, og et fåtall nye synspunkter. Dette viser til at en har oppnådd en metning,

som er et tegn på at en har rekruttert nok informanter til undersøkelsen (Tjora, 2010).

### **3.3.4 Transkribering**

Det ble utført transkripsjoner av materialet kort tid etter gjennomføringen av intervjuene. Transkripsjon av intervju fra muntlig til skriftlig form strukturerer intervjusamtalene slik at det egner seg til nærmere analyse. Dette utgjør i seg selv også den første analytiske prosessen (Kvale & Brinkmann, 2009). Ved å transkribere intervjuene selv, lærte jeg mye om egen intervjustil. I tillegg til at stemningen i intervjuet var klar under prosessen. Kvale & Brinkmann (2009) trekker også fram dette med emosjonelle og sosiale aspekter som en fordel ved at forskeren transkriberer intervjuene. Videre kan valget om å utføre transkripsjonene selv bidra til å styrke den videre analysen. Ved å la andre ta seg av transkriberingen kan det forekomme tap av visuelle ledetråder, og informasjon om stemningen i intervjuet. Ettersom jeg har benyttet båndopptaker, har jeg fått konsentrert meg om intervjuobjektene og dynamikken i intervjuet, og unngått forstyrrende notatskriving.

## **3.4 Analyse av dataene**

Analysering av data innhentet gjennom intervju handler om å oppdage sammenhenger, mening og betydninger av de enkelte påstandene som har kommet fram, og derfra gjøre ytterligere analyser (Tjora, 2010). Prosessen med å analysere dataene kan oppfattes som deduktiv, ettersom jeg tok utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget og undersøkte opp mot det empiriske datamaterialet (Ibid.). Den teoretiske rammen har vært styrende for analysen og utvelgelsen av data. Jeg startet analyseprosessen med koding av dataene, for å danne begreper som representerte det empiriske grunnlaget godt. Det ble foretatt kodinger av dataene i flere omganger, for å sikre at det var noe jeg ikke hadde oversett. Deretter kategoriserte jeg kodene, ved å samle de kodene som var relevante for min problemstilling i ulike grupper. Under hele prosessen forsøkte jeg å koble empirien opp mot teorien, dette resulterte i at de utarbeidede kategoriene samsvarer med de ulike elementene i teorien.

Analysemetoden som ble benyttet for å analysere dataene var tematisk analyse. Tematisk analyse er en analyse av hovedtemaene i datamaterialet (Howell, 2010). Et begrenset antall temaer som oppsummerer innholdet i samsvar med teorien og problemstillingen ble utviklet.

### 3.5 Metoderefleksjon

Det finnes en rekke utfordringer med å benytte kvalitativ metode i form av intervju. For det første er det en tidskrevende metode, som krever mye tankearbeid og kreativitet. På tross av at metoden krever mye fra forskeren, vil jeg påpeke at dette kan bidra til en god forståelse av datamaterialet. Det ble lagt ned mye tid både til gjennomføringen av intervjuene, transkriberingen og analysen, noe som har ført til at jeg har fått en god innsikt i hvordan informantene oppfatter modulene i lederutviklingsprogrammet. En annen utfordring ved intervju som metode er at informantene kan bli påvirket av situasjonen, og svarer slik de tror intervjueren ønsker at de skal svare (Tjora, 2010). Fra mitt ståsted blir det vanskelig å undersøke om dette har forekommet, da jeg må velge å stole på at det som har kommet ut av intervjuene er informantenes sanne meninger og tanker.

Videre trekker Kvale & Brinkmann (2009) fram at noen informanter kan fremstå som bedre enn andre. Da en er avhengig av at informantene kommuniserer godt og er motivert for å delta i intervjuet, kan dette framheves som en utfordring. Informantene som deltok i dette studiet virket interessert i temaet, motivert for å delta og gav gode svar til mine spørsmål. Men i noen av tilfellene var det mer utfordrende å få informantene til å gi reflekterte svar. Videre ble det også en del avsporinger fra temaet. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at gode intervju hvor det produseres rik kunnskap om temaet av interesse, avhenger av intervjuerens egenskaper og ferdigheter. Under gjennomføringen av intervjuene opplevde jeg at det var krevende å stille gode oppfølgingsspørsmål, være aktiv og samtidig en god lytter. Dette ble noe lettere etter at jeg hadde gjennomført en del av intervjuene. Videre refleksjon rundt valg av metode finnes i kapittel 7. Prosessevaluering.

### 3.6 Kvalitetskriterier

Innenfor det realistiske paradigmet er en hovedsakelig opptatt av kvalitetskriteriene validitet og reliabilitet. Disse kriteriene skal sikre at en unngår bias i den viten en kommer fram til (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Kriteriene vil bli beskrevet nærmere nedenfor, i tillegg til kriteriet generaliserbarhet som omhandler om resultatene kan overføres til lignende situasjoner (Tjora, 2010).

#### 3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler hvor troverdige resultatene er. Altså at undersøkelsen er utført slik at den kan gjentas av andre på et senere tidspunkt, og under de samme betingelsene (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Ved å benytte kvalitativ metode vil det ikke være mulig å få fullstendig nøytrale eller objektive resultater, da forskerens rolle kan påvirke dem i større eller mindre grad (Tjora, 2010). Jeg er klar over at datainnsamlingen kan ha blitt påvirket av min rolle og min egen erfaring med REINERTSEN. Derfor har jeg fokusert på å stille nøytrale spørsmål, og unngått så lang det er mulig å stille ledende spørsmål, for å tilstrebe reliabilitet og objektivitet. Ved å anvende båndopptaker har jeg fått muligheten til å legge frem direkte sitater fra informantene. Dette er i følge Tjora (2010) med på å styrke troverdigheten til metoden som benyttes, da informantenes «stemme» synliggjøres for leseren. Videre vil jeg trekke fram at forskerens kunnskap om det aktuelle temaet som undersøkes, kan påvirke datainnsamlingen både i positiv og negativ retning (Ibid.). Da jeg har lest meg opp på temaet flere måneder i forveien, merket jeg at det var en stor fordel for å kunne stille presise spørsmål under intervjuene. På en annen side kan dette ha ført til at jeg hadde en del forutinntattheter, som kan ha påvirket negativt.

#### 3.6.2 Validitet

Begrepet validitet omhandler om de svarene som blir funnet i forskningen, faktisk er svar på de spørsmålene som blir stilt. Formålet med å oppnå en valid analyse, er å sikre at dataene og den etterfølgende tolkningen kommer så tett på virkeligheten som mulig (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Kvale & Brinkmann, (2009) hevder at validitet referer til hvorvidt en metode undersøker det den har til formål å undersøke. I denne avhandlingen ønskes det svar på hvordan



modulene i lederutviklingsprogrammet har bidratt til å utvikle lederne, med utgangspunkt i elementene «assessment», «challenge», «support» og «ability to learn». Spørsmålene i intervjuguiden som omhandlet disse elementene, var til tider krevende for informantene å svare på. Dette kan ha en sammenheng med at det var vanskelig å formulere spørsmål som fanget opp essensen i elementene. Det kan derfor ha vært tilfeller i intervjuene hvor informantene har svart etter beste evne, men ikke har forstått spørsmålene godt nok. Dette kan ha påvirket validiteten negativt. Videre kan det tenkes at det kan være vanskelig å svare ærlig på spørsmålene angående temaet, da en kan være redd for å bli gjenkjent. Problemet kan muligens reduseres ved anonymisering. Derfor ble det valgt å forsøke å sikre validiteten ved å tilstrebe full anonymitet. Innenfor samfunnsvitenskapene er en opptatt av at en bevisst forholder seg til tidligere forskning på temaet og teorier innenfor samme område (Tjora, 2010). Funn som presenteres i denne avhandlingen sammenstilles med funn fra tidligere forskning, noe som kan bidra til å styrke validiteten. Videre har jeg forsøkt å være åpen rundt hvilke valg som har blitt tatt underveis i prosessen, dette har blitt beskrevet detaljert i metodekapittelet.

### 3.6.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet kan defineres som «undersøkelsens gyldighet utover de tilfeller som har vært utforsket» (Tjora, 2010). Generalisering er et mål innenfor det meste av samfunnsforskningen. Det har lenge vært diskusjoner om nødvendigheten av generalisering i kvalitativ forskning, og om hvordan dette skal gjøres. I enkelte tilfeller er interessen å belyse eller løse et konkret problem i en virksomhet, heller enn å utvikle innsikt som går utover det konkrete tilfellet (Ibid). Dette er også fokuset i denne avhandlingen, hvor jeg tar for meg REINERTSEN sitt lederutviklingsprogram, som er utviklet spesifikt for virksomheten og dens medarbeidere. Interessen ligger på hvordan dette programmet kan ha bidratt til utvikling av lederne i REINERTSEN, og ikke på hvordan funnene kan overføres til andre situasjoner. Det kan allikevel trekkes fram at generaliserbarheten kunne ha blitt styrket hvis jeg hadde tatt for meg flere virksomheter som har designet interne lederutviklingsprogram, for å sammenligne resultatene.

### 3.7 Etiske betraktninger

I kvalitativ datainnsamling i form av intervju kan det oppstå etiske problemer på grunn av komplekse forhold som er forbundet med å utforske individers private liv og framleggelse av beskrivelser offentlig (Kvale og Brinkmann, 2009).

Informantene i denne undersøkelsen ble informert om bruken av det innsamlede datamaterialet. Dette ble gjort i form av et informert samtykke, som betyr at deltakerne ble informert om undersøkelsen formål, hovedtrekkene i designet, og for å sikre frivillig deltakelse (Kvale og Brinkmann, 2009). Deltakerne ble også informert om deres rett til å trekke seg fra studiet på et hvilket som helst tidspunkt. Videre er det viktig å sikre konfidensialitet i undersøkelsen. Dette innebærer at data hvor deltakerne kan bli gjenkjent ikke skal offentliggjøres (Ibid.). For å gjøre det vanskelig å gjenkjenne informantene, valgte jeg å anvende sitater som kan være representative for alle. Av samme årsak har jeg utelatt å nevne informantenes bakgrunn, alder, kjønn og hvilken avdeling de jobber for. Videre omkodet jeg informantenes navn til P1, P2, P3 osv. Informantenes fortrolighet skal beskyttes, derfor har lydopptak blitt slettet etter gjennomførte intervju, og transkripsjonene som legges ved vil bli anonymisert. Det kan tenkes at det kan være mulig å kjenne igjen noen av utsagnene fra informantene, på tross av at de er anonymisert. Derfor har jeg valgt å ikke legge ved transkripsjonene i det eksemplaret som virksomheten skal få. Dette kan tenkes å bidra til å beskytte informantenes anonymitet i en større grad.

## 4. Analyse

I dette kapittelet vil hovedfunnene presenteres og evalueres i konteksten av litteraturen. Formålet er å adressere problemformuleringen «*Hvordan har de to gjennomførte modulene i lederutviklingsprogrammet bidratt til å utvikle lederne i REINERTSEN Land Trondheim*». Analysen vil bli strukturert i henhold til elementene i lederutviklingsmodellen (figur 1. s.18). Hvert element vil bli gjennomgått enkeltvis for å vise til hvordan de eventuelt oppleves å være tilstede i modulene, og om det har hatt en innvirkning på utvikling. Til slutt i analysen vil det bli sett på sammenhengen av disse elementene.

### 4.1 Assessment

Nedenfor har jeg valgt å ta for meg to hovedpunkter (selvevaluering og feedback) som McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) legger stor vekt på i beskrivelsen av elementet "assessment". Disse punktene oppsummerer innholdet i elementet godt, og derfor vil empirien bli sett opp i mot disse faktorene, for å belyse hvordan modulene i lederutviklingsprogrammet eventuelt har bidratt til å utvikle lederne.

#### 4.1.1 Selvevaluering

McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) har framhevet at en viktig faktor ved elementet "assessment" er å få en forståelse over hvordan en er som leder, som referansepunkt for videre utvikling. Denne forståelsen hevdes å kunne oppstå gjennom en selvevaluering. For å komme fram til om lederne har opplevd å få en bedre forståelse over egne styrker og svakheter gjennom modulene, har det blitt undersøkt om de har fått muligheten til å *reflektere* i løpet av modulene, og om refleksjonen har ført til en endring i hvordan de oppfatter egen ledelsespraksis. Uttalelsene til flere av informantene viste at de hadde opplevd at modulene la opp til refleksjoner. Hovedsakelig oppsto denne refleksjonslæringen i forbindelse med diskusjoner og case-arbeid, ettersom de da fikk en bedre forståelse av hvordan andre ledere ville ha håndtert ulike situasjoner. Sitatene nedenfor understreker dette.

P4: *«Jeg tror det er viktig å se andre ledere og hvordan de takler det og gjør ting på. Det lærer man mye av (...)».*

P8: *«Gjennom relevante problemstillinger og utfordringer får man gjort en vurdering på hvordan man er som leder. Jeg tror de fleste gjør det naturlig når man snakker om det som modulene inneholder (...)».*

P11: *«Jeg har et veldig godt inntrykk av modulene. Jeg har blitt mer bevisst min rolle som leder».*

Dette viser til at noen faktorer ved modulene i lederutviklingsprogrammet har bidratt til at en reflekterer og evaluerer seg selv som leder, som igjen har ført til at informantene har blitt mer bevisst lederrollen. Altså samsvarer uttalelsene med McCauley, Van Velsor & Ruderman, (2010) sin framhevelse av «assessment». En faktor som viste seg å være avgjørende i forbindelse med selvevaluering, var diskusjoner og case. Dette viser til en av funksjonene assessment-data har, som omhandler å *stimulere* mennesker til å evaluere seg selv (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Det som bidro til denne stimuleringen, og som derfor kan sies å være en faktor som er avgjørende for selvevaluering, var interaksjon. Altså tyder det på at lederne drar nytte av vurderingsdata fra andre mennesker (Ibid.) for å kunne vurdere sin egen rolle, ettersom en form for samhandling må være til stede. På bakgrunn av dette kan det påstås at flere av informantene har fått et *referansepunkt* for videre utvikling. På tross av dette er det ikke mulig å si at denne innsikten har ført til en utvikling av lederne, ettersom uttalelsene ikke indikerer at de har benyttet muligheten til å forbedre seg på disse områdene. For at det skal ha skjedd en utvikling av lederne, må det mer til enn en bevisstgjøring (Bhatti et. al, 2013).

Det var imidlertid ikke alle uttalelsene som samsvarte med overnevnte. Person 5 vektla at refleksjoner kan oppstå når det blir undervist om relevante temaer i modulene. Dette viser til at faglig relevant innhold og god undervisning er det som har bidratt til å stimulere til selvevaluering for personen. P5: *«Når man er inne på ulike typer ledelse i modul 1, og om det er situasjonsbestemt eller en ledelsesstil man kjører generelt, så får man reflektert over hvor man passer inn».* Uttalelsen viser til at informanten har fått en bedre forståelse av seg selv

gjennom modulene, men det kommer ikke fram at det har blitt avdekt noen svake sider i forbindelse med dette. Derfor tyder det ikke på at dette har ført til en økt motivasjon for utvikling, ettersom informanten ikke har fått en innsikt i hva som er nødvendig å forbedre (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Videre viser uttalelsen til viktigheten av at innholdet er relevant for egen rolle (Moxnes, 2000), noe som ikke blir vektlagt av McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) i beskrivelsen av lederutviklingsmodellen. Dette fører til at en kan sette spørsmålsteget ved modellens effekt i å beskrive hva som skal til for en *optimal* lederutvikling.

I følge McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) vil vurderingsdata som bidrar til informasjon som peker på gapet mellom en persons nåværende kapasiteter og den ønskelige tilstanden, være en hovedfaktor som motiverer til utvikling. Bakgrunnen for dette er at mennesker vil bli motivert til å forsøke å lukke gapet, ved å forbedre sine nåværende ferdigheter. Et kriterium som hevdes å vise til at dette gapet har blitt synlig for individet, er at det har oppstått en klarhet over nødvendige endringer som må gjøres. Flere av informantene uttalte at det å få en innsikt i hvilke svakheter som skiller seg ut, har ført til et ønske om å forbedre disse ferdighetene. Dette understøtter forfatterens påstander ovenfor. Videre kom det fram at flere hadde opplevd å få en bedre innsikt gjennom modulene. Dette blir understreket av sitatene nedenfor.

P7: *«Utfordringen er jo kanskje å analysere seg selv i forhold til hvordan en er som leder. Når man sitter i en gruppe og hører hva andre erfarer og mener, kan en jo innse at en kanskje har jobbet litt galt».*

P4: *«Man blir mer bevisst og får litt innsikt. Så lenge man ser svakhetene kan man gjøre noe med det. Hvis man tror man er supermann blir det verre».*

P6: *«Når vi sitter i grupper og jobber kan det hende du hører at «å ja, det er sånn de gjør det», og da kan det hende du forbedrer deg på det».*

P10: *«(..) Det har utviklet meg på den måten at jeg ser at de problemene jeg sliter med, er de samme som andre sliter med. Og det i seg selv er en bra utvikling. Du blir mer bevisst på din rolle, og kan relativisere litt».*

Dette viser til at modulene har bidratt til at informantene har blitt mer klar over svake sider ved seg selv, som igjen har ført til et ønske om å utvikle seg på disse områdene. Denne klarheten over svake sider som har oppstått, peker på at informantene har opplevd å få informasjon om *gapet* mellom nåværende og ønskelige ferdigheter. Dette indikerer at det har skjedd en økning i *motivasjonen for å utvikle seg*. Ettersom teorien ikke sier at dette gapet fører til utvikling, men til økt motivasjon for utvikling, blir det vanskelig å komme med en konkret konklusjon på om lederne har utviklet seg. Det som kan påpekes er at hvis modulene ikke hadde bidratt til denne innsikten, ville ikke lederne ha visst hvor forbedringspotensialet ligger, noe som kan hindre utvikling. På en annen side viser denne faktoren til svakheter ved lederutviklingsmodellen. For å kunne si noe om effekten av modulene i lederutviklingsprogrammet må det ha skjedd en endring i atferd etter endt tiltak (Ford, 2007), og det legger ikke denne modellen opp til.

Videre indikerer flere av utsagnene ovenfor at denne refleksjonslæringen ikke er noe som foregår jevnlig i det daglige arbeidet, ettersom informantene trekker fram at informasjonen som blir gjennomgått og diskusjonene som foregår, ikke er noe det blir satt av mye tid til utenfor kursene. Dette kan ses i sammenheng med at en leders hverdag ofte er preget av høyt tempo og vektlegging av handling framfor refleksjon (Mintzberg, 1976, i Dyrkorn, 1992). Dette kan derfor være med på å understreke at lederne har fått ny innsikt i temaet ledelse, som de ikke ville fått uten deltakelse på modulene.

McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) har påpekt at ledere som ikke opplever noe prestasjonsgap, men som viser seg å være effektive på et område, kan få økt selvsikkerhet. Videre hevder Spreitzer et. al (2006) at det få bekreftet sterke sider vil være motiverende for utvikling. Utsagnene til noen av informantene er ikke i overenstemmelse med dette. Det kom fram at modulene ikke har bidratt til utvikling på bakgrunn av at de var klar over sterke og svake sider fra før. Sitatene nedenfor viser til dette.

P3: *«Jeg vet ikke om programmet har bidratt til at jeg har blitt mer bevisst. Det er vel det at man har litt selvinnsikt fra før, så man vet hvor skoen trykker i forhold til styrker og svakheter».*

P9: *«For meg har det nok ikke hjulpet så veldig. For noen har det nok det. Jeg har vært borti dette så mange ganger, så det blir mer understrekende».*

Dette viser til at informantene ikke har opplevd det å få bekreftet sterke sider som motiverende for videre utvikling, noe som strider i mot påstandene til både McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) og Spreitzer et. al (2006). Uttalelsene kan tyde på at lederne føler seg for trygge på området, og derfor ikke søker utvikling (Grønhaug, et. al, 2003 ). Dette viser til at disse personene ikke har fått den samme utviklingen gjennom selvevaluering, som andre som har opplevd at de har egenskaper som trenger forbedring. På en annen side kan uttalelsene også indikere et tilfelle av overestimering av egne ferdigheter (Kruger & Dunning, 1999), eller bias og feilvurderinger (Yammarino & Atwater, 1997). Dette kan ha negative konsekvenser, da en sannsynligvis ikke ser behovet for tilegnelsen av den kunnskapen en egentlig bør ha.

#### **4.1.2 Feedback**

McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) har framhevet at assessment-data kan forekomme gjennom uformell vurdering fra andre, som feedback fra kollegaer eller uoppfordret feedback fra leder. Dette blir trukket fram som en like viktig kilde til refleksjon og bevisstgjøring, som vurderingsdata fra en selv. Videre hevdet Campbell & Kuncel (2001) at feedback er en faktor som påvirker deltakernes innsats i forbindelse med utvikling. Uttalelsene til informantene samsvarer med dette, hvor det ble framhevet at feedback er en viktig faktor ved lederutviklingsprogrammet som trenger forbedring. Dette viste seg også å ha betydning for hvor mye informantene sitter igjen med etter å ha deltatt på modulene. Sitatene presentert nedenfor understreker dette.

P3: *«Det jeg har tenkt litt på i etterkant, er at det ikke er noen oppfølging. Du har et kurs i x antall timer, også er det ingen som spør meg etterpå om jeg har gjort sånn eller sånn. Derfor er jeg usikker på effekten».*

P5: « (...) Jeg tror dette er temaer som man må diskutere jevnlig hvis det er meningen at det skal være utviklende. Etter en sånn kursdag er man jo tilbake i hverdagen og dundrer i gang med det man alltid gjør (...). Man er ikke ferdig utlært når man har vært gjennom modulene».

P7: «Vi satt jo en kort periode og gikk gjennom mange punkter (...). Også er det tilbake til den gamle måten å jobbe på. Det er liksom ikke noe som binder oss videre».

Dette understreker at tilbakemelding er en vesentlig faktor for at modulene skal kunne bidra til utvikling. Videre har mangelen på tilbakemelding og oppfølging fra kollegaer og ledere etter modulene, en innvirkning på hvor mye informantene sitter igjen med i etterkant. Uttalelsene indikerer at lederne kunne ha fått større utvikling hvis de hadde blitt fulgt opp bedre i etterkant, da innsatsen sannsynligvis ville ha vært høyere. Dette samsvarer med McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) sin påstand om at assessment-data motiverer personer til å forbedre atferd. Derfor kan antas at mangelen på tilbakemelding legger begrensinger på hvor mye lederne får utviklet seg gjennom modulene. Videre kom det tydelig fram i uttalelsene ovenfor at spesifikk feedback blir vektlagt av informantene (Goodman et. al, 2011). Ettersom *hvordan* feedback bør formidles ikke er inkludert i dette elementet i lederutviklingsmodellen, viser dette til at modellen muligens ikke er grundig nok i beskrivelsen av faktorene som skal bidra til effektivisering av lederutvikling.

I en studie av Moxnes (2000) ble det funnet at deltakere som ikke fikk tilbakemelding på hvordan de hadde gjort det på noen psykologiske tester, heller ikke endret seg, mens de som fikk tilbakemelding endret seg i ønsket retning. Dette viser til hvordan tilbakemelding kan fremme læring. Videre har Bhatti & Kaur (2010) framhevet at de ansattes engasjement i forbindelse med et utviklingstiltak kan økes ved å motivere dem, og la dem innse hvordan tiltaket kan hjelpe dem med å forbedre prestasjoner og organisatorisk produktivitet. Uttalelsene til flere av informantene samsvarer med disse påstandene. Det kom fram at flere tvilte på om programmet ville gi de ønskede resultatene på bakgrunn av mangelen på tilbakemelding. I tillegg har flere av informantene



glemt mye av innholdet i modulene som en følge av dette. Sitatene nedenfor viser til dette.

P4: *«Vi burde hatt et par timer oppfølging av det her, etter en måned eller halvt år (...). Det er behov for oppfølging, vi får jo veldig mye informasjon».*

P1: *«Sånne kurs har jo noe for seg, du får jo en åpenbaring der og da. Men det er fort at man glemmer det, og da er jo meninga borte. (...) Det burde vært mer oppfølging, noe man kunne jobbet med bevisst».*

P3: *«Kurset er bra, men endrer folk atferd? Det må mer til enn et kurs, da må du liksom ha noen som spør, følger opp og pisker litt rundt. Det er noe jeg savner».*

P8: *«Hvis vi hadde vært flinke og meldt tilbake at vi skulle ha repetert litt for å få bedre effekt, tror jeg vi hadde kommet til å gjort det, og at vi hadde fått en bedre effekt».*

P9: *«Jeg tror at alle har lyst til å gjøre det bedre, og gjøre det bedre sammen med andre. Og tilbakemelding er jo den eneste måten».*

Dette viser til hvilke konsekvenser mangelen på oppfølging og tilbakemelding har, noe som samsvarer med de overnevnte påstandene. Det kom fram at det ikke blir gitt noen form for tilbakemelding i forbindelse med modulene, som igjen har ført til at lederne ikke ser nytten av lederutviklingen i like stor grad. Ettersom tilbakemelding er en viktig faktor innenfor elementet "assessment" i forbindelse med forståelsen over egen rolle som leder (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010), kan det på bakgrunn av uttalelsene ovenfor tyde på at informantene ikke har utviklet seg så mye som de kunne ha gjort hvis det hadde blitt lagt opp til gode tilbakemeldinger. Dette viser videre til en svakhet modulene har, som det bør rettes fokus mot framover.

Dyrkorn (1992) har framhevet at ledere kan tilføre hverandre mye ved å dele erfaringer og gi hverandre nyttige tilbakemeldinger, da dette kan bidra til ny kunnskap og læring. Videre har McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) trukket fram at gode assessment-data kan hjelpe ledere med å klargjøre hva de trenger å lære, forbedre eller endre. Uttalelsene til informantene viser til at erfaringsutveksling mellom deltakerne er en faktor som har stor betydning for

utbytte fra modulene i lederutviklingsprogrammet. Flere trakk fram at det hadde blitt lagt opp til dette i modulene:

P2: *«Vi hadde en bra faglig diskusjon. Sånne faglige diskusjoner i plenum, med så engasjerte og dyktige folk vil være bra. Der er det mange gode meninger og refleksjoner, som er nyttig å ha med seg videre».*

P3: *«Det var caser man satt og diskuterte, og det tror jeg er veldig nyttig for da får du høre litt om andres erfaringer og synspunkter. Og det mener jeg var bra på begge modulene».*

P6: *«Gruppearbeid er mest effektivt. Da får du en case og du skal utveksle ideer. Jeg syns det sitter igjen bedre (...)»*

P7: *«Jeg tror det har bra virkning å jobbe i grupper, og få litt rett på spørsmål, og at en gjør seg litt erfaringer når en sitter der. En prøver liksom å finne den rette måten å jobbe på. (...) Det er vel kanskje en bekreftelse man får, at man må jobbe litt mer med seg selv».*

Dette viser til at modulene legger opp til diskusjon og erfaringsutveksling, noe som har betydning for informantenes kunnskapstilegnelse. Dette samsvarer med påstandene til både Dyrkorn (1992) og MacCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) framhevet ovenfor. Derfor kan det påstås at interaksjon og samarbeid mellom deltakerne i løpet av selve modulene, kan bidra til at lederne har fått ny innsikt i hva som er god ledelse. Denne interaksjonen kan ses på som en form for tilbakemelding, ettersom lederne kontinuerlig deler meninger, erfaringer og kommer med relevant innputt til hverandre. På bakgrunn av at denne interaksjonen og samarbeidet mellom deltakerne har bidratt til ny innsikt og forståelse over egen ledelsespraksis, som er et hovedtema i elementet "assessment" (MacCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010), er dette en indikasjon på at lederne har fått økt kunnskap innenfor temaet ledelse.

#### **4.1.3 Delkonklusjon**

Funnene fra avsnitt "4.1 selvevaluering" viser til at flere av informantene har blitt klar over at det eksisterer noen svakheter i forbindelse med egen rolle som leder, gjennom modulene. Dette indikerer at de har oppdaget gapet mellom

nåværende og ønskelige ferdigheter, som McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) har understreket som en hovedfaktor innenfor elementet "assessment". Dette viser til at disse lederne har fått en økt forståelse av egne ferdigheter, som også har bidratt til å motivere dem til videre utvikling på dette området. På bakgrunn av at teorien ikke sier direkte at dette fører til utvikling, men til økt motivasjon, blir konklusjonen her at flere av informantene har opplevd en økt motivasjon for å utvikle seg, noe som igjen kan påvirke hvordan de engasjerer seg i temaet fra tiltaket i etterkant. Dette har derfor en positiv påvirkning på utviklingen av lederne. Det kom fram at interaksjon i form av diskusjoner og arbeid med case var det som hadde bidratt mest til at informantene fikk denne innsikten i egne ledelsesferdigheter, da dette var en faktor som stimulerte til selvevaluering. Funnene viser også til at modulene ikke har vært behjelpelige i forbindelse med bevisstgjøring for alle informantene. En årsak til dette var at informanten hadde en selvinnsikt og klarhet over styrker og svakheter fra før. Derfor kan det konkluderes med at en klarhet over at det eksisterer et gap mellom nåværende og ønskelige ferdigheter er sentralt for at lederne skal få motivasjonen for å utvikle seg.

Funnene fra "4.2 feedback" viser at tilbakemelding og oppfølging i etterkant av modulene, var vesentlig for at informantene skulle bli motivert til utvikling. Dette kom tydelig fram som en mangel ved modulene, som derfor har en innvirkning på hvor mye lederne sitter igjen med i etterkant. Flere av informantene poengterte at de hadde glemt mye av innholdet på bakgrunn av mangel på oppfølging og tilbakemelding. Dette viser til en begrensning ved modulene, som setter en demper og har en negativ innvirkning på utviklingen av informantene. Funnene i forbindelse med erfaringsutveksling viste til at tilbakemelding gjennom samhandling med andre kollegaer på selve modulene har påvirket informantenes utvikling positivt.

## **4.2 Challenge**

For å undersøke hvilken betydning "challenge" har på utviklingen av lederne, og hvordan dette oppleves å være tilstede i modulene, har jeg valgt å fokusere på to faktorer (nye forståelsesmåter og krevende mål). Bakgrunnen for dette er at

disse faktorene blir framhevet som vesentlige innenfor elementet (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010), og derfor vil de kunne bidra til å få fram hovedessensen i elementet "challenge".

#### 4.2.1 Nye forståelsesmåter

I McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) sin beskrivelse av elementet "challenge", har de understreket at utfordrende opplevelser motiverer personer til å utvikle sine ferdigheter. Disse opplevelsene hevdes å kunne oppstå når det kreves egenskaper som ikke mestres fullt ut av vedkommende. Videre har de hevdet at graden av utfordring et individ opplever er et resultat av ulikevekt mellom personens nåværende evner og kravene i utviklingsmuligheten. Uttalelsene til noen av informantene samsvarer delvis med disse kriteriene. Det ble vektlagt at informasjon om temaer lederne ikke hadde så mye kunnskap om fra før, og som bidro til nye synspunkt, var lærerikt. Det som ikke er i samsvar med overnevnte, er at denne formen for utfordring ikke har bidratt til økt motivasjon for utvikling. Sitatene nedenfor viser til dette.

P4: *«(...) I noen sammenhenger var det veldig mye nytt. Jeg lærte veldig mye og visste ikke helt hva som skulle til. (...) Modul 1 var veldig bra. Siden jeg var usikker på hvordan jeg skulle håndtere en del ting. Det var veldig mye nytt».*

P11: *«Den modulen med lederskap var veldig relevant for meg, siden jeg var så fersk. Jeg fikk jo en sånn boost på kunnskap om organisasjonen (...)».*

Dette viser til at utfordringer i form av nye forståelsesmåter ikke har bidratt til den ulikevekten som hevdes å være nødvendig for at en motivasjon for utvikling skal kunne oppstå. I modulene var det lagt til rette for nye forståelsesmåter, ved at det ble gjennomgått temaer som var ny kunnskap for informantene. På tross av dette, kommer det ikke fram at dette har bidratt til økt motivasjon for utvikling. Noe som tyder på at graden av utfordring, altså kravene i modulene, ikke har vært stor nok for å trigge til utvikling. Videre har denne nye kunnskapen som ble gjennomgått, ikke ført til handlinger i etterkant av modulene for å forbedre disse ferdighetene (Bhatti et. al, 2013). På bakgrunn av funnene kan det

understrekes at informantene ikke har fått utviklet seg gjennom modulene i forbindelse med faktoren utfordringer i form av nye forståelsesmåter.

På en annen side uttalte person 10 at det å bli utfordret på eksisterende synspunkt, var en positiv faktor i en av modulene. Dette samsvarer med McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) sin påstand om at nye måter å forstå seg selv på, er en kilde til utfordring som kan motivere til utvikling: P10: «*Han vi hadde på modul 1 var veldig flink til å stille spissa spørsmål, og det er veldig utfordrende. Han utfordrer folk til å tenke gjennom sine egne synspunkt (...)*». Her kommer det fram en annen side av nye forståelsesmåter, som skiller seg fra uttalelsene i forrige avsnitt. I dette tilfellet har nye måter å forstå seg selv på blitt opplevd som en utfordring, som har bidratt til at informanten har fått ny innsikt i hva det vil si å være en god leder. På tross av denne nye innsikten, indikerer ikke uttalelsen at informantene har fått en økt motivasjon for å utvikle seg videre. Altså tyder det på at situasjonen hvor informanten fikk en ny forståelse av seg selv, ikke har vært krevende nok (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010).

Kuvaas & Dysvik (2012) har framhevet at overføring av kunnskap og ferdigheter har lettere for å finne sted når deltakerne på utviklingsprogram kan kjenne seg igjen i situasjonen. Denne påstanden strider i mot McCauley, Van Velsor & Rudermans (2010) synspunkt om at opplevelser som krever nye forståelsesmåter er en kilde til utfordring som kan forsterke læring og utvikling. Uttalelsene til flere av informantene samsvarer med førstnevnte, da det ble vektlagt at innholdet i modulene bør bygge på forhåndskunnskaper framfor ny kunnskap de ikke kan relatere seg til. Videre blir det understreket at dette har stor betydning for utvikling:

P1: «*(...) Vi har kjørt noen caser som var relevant, og det gir nytte. Da kjenner du igjen bildet. Da får du jobba i en virkelig situasjon, fremfor å snakke om ting du ikke er i befatning av*».

P2: «*(...) Konkrete problemstillinger, og diskutere gjennom det etterpå tror jeg har stor nytteverdi. Det er mange problemstillinger folk kan kjenne seg igjen i, og dra med seg videre*».

P8: *«(...) De utfordringene vi har hos oss har det blitt tatt høyde for når modulene planlegges. Så jeg kjenner meg igjen i at det her er en del av arbeidshverdagen, og da bør jo nytten definitivt være der».*

P9: *«Vi hadde jo diskusjoner som var ganske konkrete, og det var jo noe av det jeg syns var fint med dem. Det er kjempe viktig at folk kjenner seg igjen».*

Dette viser til at innholdet i modulene bør være relatert til temaer informantene kan kjenne seg igjen i, og at dette har en stor nytteverdi. Informantenes beskrivelser viser videre til at utfordringer i form av nye forståelsesmåter ikke er et fokusområde, i forbindelse med hva som kan bidra til utvikling. Dette strider i mot McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) sin påstand ovenfor, noe som gjør det diskuterbart om det kan være andre faktorer som bør være inkludert i lederutviklingsmodellen. Uttalelsene viser til at informantene har utviklet seg på bakgrunn av andre elementer enn det McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) har understreket som essensielt. På bakgrunn av dette kan det påstås at kunnskap basert på faktorer som lederne kan kjenne seg igjen i er vesentlig i forbindelse med utvikling. Videre viser dette til at lederutviklingsmodellen kan være for ensrettet, ettersom den hevdes å inkludere alle faktorer som er essensielt for en optimal lederutvikling, og dette ikke viser seg å være gjeldene.

Person 1 var imidlertid uenig i at innholdet i modulene var relevant for lederrollen. Personen trakk fram at modulene passer bedre til andre ledere i andre posisjoner. Videre poengterte informanten at effekten kunne ha vært større, hvis innholdet hadde vært skreddersydd. Dette er i overensstemmelse med Yukl (1996) sin beskrivelse av at innholdet i et lederutviklingsprogram bør bygge på ledernes forhåndskunnskaper. I tillegg samsvarer det med Moxnes (2000) sin påstand om at ny kunnskap, ferdigheter og holdninger lettere kan erverves når det integreres med problemer og situasjoner deltakerne har erfart tidligere. Sitatet nedenfor viser til dette.

P1: *«En tanke som har slått meg litt, jeg tror at for noen ledere passer kurset bedre enn for andre. Jeg tror man må skreddersy sånne kurs. Det har ikke samme effekten*

*for en seksjonsleder, som for meg. Det må være mer skreddersydd til den rollen jeg har, og de oppgavene jeg har».*

Dette viser til at temaene i modulene bør bygge på ledernes forhåndskunnskaper, for at det skal kunne forekomme en utvikling. Uttalelsen ovenfor indikerer at personen ikke har fått spesielt mye utbytte av lederutviklingsprogrammet, noe som samsvarer med at det ikke passet til hans rolle. Dette motsier også McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) sin påstand om at utfordringer er det som bidrar *mest* til utvikling. I tilfellet ovenfor kommer det tydelig fram at innhold som bygger på forhåndskunnskaper har større verdi enn utfordrende opplevelser. Dette gir nok en grunn til å kritisere lederutviklingsmodellen til McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010), da det kommer fram et element (bygge på forhåndskunnskap) som for flere av lederne har bidratt med læring og utvikling, men som ikke har blitt inkludert i deres beskrivelse av hva som gir effektiv lederutvikling.

#### **4.2.2 Krevende mål**

McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) har framhevet at et felles kjennetegn ved utfordrende opplevelser er at det krever egenskaper utover individets nåværende ferdigheter. Videre har de understreket at dette elementet er det som bidrar mest til utvikling. Uttalelsene til noen av informantene samstemmer delvis med dette. Informantene vektla at diskusjoner med kollegaer som har mer kunnskap om temaet bidrar til at en må strekke seg ekstra. Det kom ikke fram under intervjuene at utfordringer er det som bidrar mest til utfordringer, altså samsvarer ikke hovedpåstanden til forfatterne med resultatene fra undersøkelsen. Sitatene nedenfor understreker dette.

P11: *«Jo altså, det er jo ting du må strekke deg ekstra etter. Men det er jo fordi det er flinke folk rundt deg, og for å være relevant i diskusjonene så må man strekke seg og yte godt i forhold til sitt eget nivå. Og det bidrar i læringsprosessen».*

P6: *«Det som kanskje er utfordrende er hvis du blir satt sammen i gruppe med noen som er på et helt annet nivå enn du er».*

Her viser det seg at informantene har opplevd visse utfordringer i løpet av modulene. Uttalelsene peker likevel ikke på at det har skjedd en utvikling på bakgrunn av utfordringene som blir trukket fram. Dette kan ha en sammenheng med at modulene er et dagskurs (hvor lederne kun har deltatt på to av ni), og utvikling som leder er en prosess som går over tid (Bass, 1990). I tillegg peker ikke uttalelsene på at det har skjedd en endring i atferd som resultat av utfordringene (Ford, 2007), og heller ikke økt motivasjon for utvikling (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Ettersom utfordringer ble sett i sammenheng med å diskutere med dyktige personer, kan det ikke konkluderes med at modulene i seg selv har bidratt til disse opplevelsene. Å havne på en gruppe med dyktige personer, kan ses på som en positiv tilfældighet, og ikke et resultat av hvordan modulen er satt sammen.

McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) har tidligere beskrevet at mennesker ofte jobber hardere når de møter krevende mål, noe som igjen stimulerer læring og vekst. Videre har De Pater et. al (2009) også framhevet at utfordrende opplevelser kan øke motivasjonen for å lære. Uttalelsene til flere av informantene samsvarer med disse påstandene. Det kom fram at utfordringer i form av krevende mål var forbundet med utvikling, men at dette *ikke* var tilstede i modulene:

P6: *«Hvis du virkelig må tenke og gi ditt beste, så er det alltid bedre. Men det legger ikke disse modulene opp til».*

P3: *«Jeg syns ikke det var så veldig utfordrende. Det var ingen krevende oppgaver i løpet av modulene».*

P8: *«Jeg tror det kunne ha bidratt til utvikling, hvis det var noen sånne tilfeller som var litt vanskelig. Da bruker man jo den innputten i sin egen vurdering».*

P5: *«Hvis man blir utfordra i noen sammenhenger, tror jeg man husker litt bedre».*

Dette viser til at utfordringer har en betydning i forbindelse med utvikling, men at modulene ikke oppleves å inneha kriteriene for utfordringer. Dette indikerer derfor at informantene kunne ha fått en større grad av utvikling hvis modulene hadde lagt til rette for utfordringer, ettersom det har en sammenheng med økt



motivasjon for å lære. Uttalelsene viser at informantene har et ønske om mer utfordringer som bidrar til at en strekker seg ekstra. Ettersom hva hvert enkelt individ opplever som utfordrende kan være svært ulikt (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010), tyder det på at det kan være problematisk å utvikle lederutviklingsprogrammet slik at det innehar krevende mål som gjør at alle deltakerne får strekt seg ekstra for å løse problemene.

Som trukket fram av Moxnes (2000) bør målene i et lederutviklingsprogram være klare og nøkterne, da dette gir større sannsynlighet for utvikling. Videre hevdet han at hvis en vet hva som forventes, kan en gjøre det bedre. Uttalelsene til flere av informantene samsvarer med disse påstandene, hvor det kom fram at uklare mål gjør det krevende å vite hva en skal lære:

P10: *«Det var veldig interessant og en bra samling. Men jeg syns samlinga og trådene ikke var bra nok til å vite hva vi kan lære ut av det her.(...) Alt som var med var bra og bør være med, men målet med modulene bør være annerledes».*

P9: *«(...) Det er jo en innsikt i noen temaer, og forståelse for noen temaer, men det skal være nok for at du skal kunne håndtere det i en viss situasjon. Jeg er litt usikker på om målene er klare nok».*

P11: *«(...) Jeg syns jo at det mangler litt den røde tråden her».*

Dette viser til at klare mål er essensielt for at en skal få utviklet seg, ettersom det påvirker informantenes innsikt i hva en skal lære. Dette strider imot McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) sin beskrivelse av elementet utfordring, hvor krevende mål er det som blir understreket som vesentlig. Forfatterne trekker ikke fram faktoren klare mål, verken i dette elementet eller i noen av de andre. På bakgrunn av at uttalelsene til informantene er i overensstemmelse med teorien til Moxnes (2000), kan dette vise til enda en faktor som muligens kunne ha forbedret lederutviklingsmodellen. Uttalelsene viser til at utviklingen kan være begrenset, ettersom det kommer fram at det mangler en sammenheng og forståelse. Derfor indikerer funnene at mangelen på klare mål legger en begrensning på hvor mye informantene får utviklet seg gjennom modulene.

### 4.2.3 Delkonklusjon

Funnene fra avsnittet "4.2.1 nye forståelsesmåter" viser til at utfordringer i form av ny innsikt og nye måter å forstå seg selv på ikke har bidratt til økt motivasjon for utvikling hos flere av lederne. Modulene la opp til visse utfordringer ved at flere av temaene som ble gjennomgått var ny kunnskap for informantene, men dette bidro ikke til økt motivasjon for utvikling. Det kan derfor konkluderes med at informantene ikke har fått utviklet seg gjennom modulene i henhold til nye forståelsesmåter. Det kom tydelig fram at flere av informantene mente at temaer basert på forhåndskunnskaper var mer utviklende, ettersom de da kunne kjenne seg igjen i situasjonen. Dette motsier påstandene til McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010), og gir en indikasjon på at det muligens bør flettes inn flere faktorer i lederutviklingsmodellen.

I avsnittet "4.2.2 krevende mål" viser funnene at det eksisterer varierte meninger hos informantene omkring hvorvidt modulene bidrar til at en strekker seg ekstra. En årsak til dette er de individuelle forskjellene (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010) i forbindelse med hva som oppleves som utfordrende. Dette gjør at en må konkludere med at modulene har bidratt til økt motivasjon for utvikling hos noen av informantene (gjennom diskusjoner og case, ettersom dette bidro til at de strakk seg ekstra), men hos andre har ikke dette vært tilfelle. Videre er dette en faktor som kan være vanskelig å forbedre i modulene, på bakgrunn av at det ikke er noe fasit på hva som er utfordrende for hver enkelt person. På en annen side framhevet andre klare mål framfor krevende mål i forbindelse med utvikling. Det ble understreket av flere at klare mål, hvor en vet hva som forventes var mer motiverende og lærerikt. Dette motsier McCauley, Van Velsor & Rudermans (2010) påstander om at utfordringer er det som bidrar mest til utvikling. Dette indikerer at det finnes andre faktorer som oppleves som mer utviklende, og som derfor kunne ha vært inkludert i lederutviklingsmodellen.

### 4.3 Support

I McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) sin beskrivelse av elementet "support" framheves lederstøtte og organisasjonskultur som to vesentlige

faktorer. Derfor har jeg valgt å fokusere på disse for å få fram hovedessensen i elementet, og hvordan de oppleves å være tilstede i modulene, samt hvilken betydning det har hatt på utviklingen av lederne.

#### 4.3.1 Lederstøtte

I forbindelse med elementet "support" har McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) framhevet at ledere kan være en sterk kilde til forsterkning av den ønskede utviklingen, i tillegg til at de kan tilby de nødvendige ressursene for læring og endring. I denne sammenhengen refereres det spesielt til nærmeste leder. Videre har Kuvaas & Dysvik (2012) funnet resultater på at individer som opplever nærmeste leder som støttende, ved at fordelene ved deltakelse på utviklingstiltak blir forklart og at kunnskapen forventes å tas i bruk, opplevde tiltaket som mer nyttig enn deltakere med lav lederstøtte. Uttalelsene til informantene samsvarer delvis med dette, hvor det kom fram at lederstøtte ble oppfattet som en vesentlig faktor i forbindelse med utbytte fra modulene i lederutviklingsprogrammet. Det som ikke samsvarer med overnevnte, er at fokuset ligger på øverste ledelse framfor nærmeste leder. Sitatene nedenfor understreker dette.

P1: *«De har vist engasjement, ambisjoner og initiativ til å dra i gang disse kursene. De viser vilje og motivasjon, de motiverer oss til å bidra».*

P4: *«Det er klart at hvis jeg ikke fikk støtte, så ville det ikke vært naturlig at jeg satser. Det at de er så interessert i at jeg tar modulene gir meg motivasjon, i den grad at de har tillitt til meg. Og da vil jeg yte for dem i den sammenhengen (...)»*

P2: *«Holdningen til sånne ting, og at dette blir bra er viktig. Hvis det er forankra i toppen at dette er noe bra, så vil det forplante seg videre nedover».*

P5: *«Det ligger støtte og aksept i at dette er nyttig å være gjennom (...). Det er viktig å føle støtte, ting tar lang tid hvis det ikke er støtte».*

P9: *«Fra toppledelsen så er det her ønska å bruke tid på».*

P10: *«Jeg tror mange er motiverte til å fortsette å være ledere i REINERTSEN. For nå vet man at det har kommet opp en sak at her trenger vi å styrke oss».*

Dette viser til at støtte fra ledelsen har stor betydning for informantenes engasjement og syn på lederutviklingstiltaket. Det kom fram at ledelsens positive framstilling av tiltaket, viser deltakerne at det er et behov for at en utvikler seg på disse områdene. Dette har igjen ført til økt motivasjon hos informantene. Uttalelsene viser videre til at det hovedsakelig er øverste ledelse som er essensielt i forbindelse med dette. Derfor samsvarer ikke funnene med McCauley, Van Velsor & Rudermans (2010) framhevelse av at nærmeste leder er en spesielt viktig kilde til støtte. Toppledelsens engasjement har en større virkning med tanke på å tydeliggjøre behovet for deltakelsen på modulene (Zenger et. al, 2000). På bakgrunn av at det kun er øverste ledelse som blir framhevet av informantene, kan en kritikk til lederutviklingsmodellen være at fokuset ikke behøver å ligge så spesifikt på nærmeste leder, da dette ikke har vist seg å fange opp essensen av lederstøtte. Funnene indikerer at støtte fra øverste ledelse har en betydning i forbindelse med motivasjon hos informantene for å utvikle seg på de temaene modulene tar for seg.

McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) har understreket at hvis mennesker ikke mottar støtte for utvikling, kan utfordringene i prosessen bli overveldende istedenfor å fostre læring. Støtte blir framhevet som en nøkkelfaktor for at motivasjonen for læring og vekst skal kunne opprettholdes. Flere av informantene var uenige i at ledelsen har vist forventinger om at kunnskapen fra programmet skal tas i bruk. Videre kom det fram at dette har påvirket effekten av programmet negativt. Dette samsvarer med forfatterens påstand om at støtte har en vesentlig betydning i forbindelse med utvikling. Sitatene nedenfor viser til dette.

P5: *«Effekten kunne sikkert ha vært større hvis man hadde fått ut noen fokusområder, om at dette her må vi jobbe med. Da kunne det gitt større effekt».*

P6: *«Jeg vet ikke om lederen min vet at jeg har tatt modulene engang».*

P7: *«Det har ikke vært noen tilbakemelding eller innvirkning. Jeg vet ikke om de vet at det eksisterer. Det har ikke vært noe fokus, referert til modulene og sånt».*

P10: *«Det har ikke vært god nok kommunikasjon om hvor viktig dette her er. Det er viktig, men du skal gjerne ikke bruke tid på det. Man sier at utvikling er viktig, men man bruker ikke tid på det».*

Dette viser til at flere av informantene har opplevd en mangel på støtte i forbindelse med gjennomføringen av modulene. Det ble framhevet at det var blitt gitt lite kommunikasjon og tilbakemeldinger. Uttalelsene indikerer at informantene har fått et begrenset utbytte fra modulene, ettersom støtte hevdes å være en nøkkelfaktor i forbindelse med motivasjonen for utvikling (McCauley, Van Velsor, & Ruderman, 2010). På bakgrunn av mangelen på lederstøtten kan lederne ha opplevd vanskeligheter med tanke på overføring av kunnskap til arbeidet (Noe & Wilk, 1993), og derfor kan resultatet i dette tilfellet være at modulene ikke har bidratt til utvikling.

#### 4.3.2 Organisasjonskultur

McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) har framhevet at virksomheter som har systemer som støtter og forsterker læring, er et av kjennetegnene ved en støttende organisasjonskultur. Videre har disse virksomhetene en sterkere tro på at læring og utvikling av medarbeidere er nøkkelfaktorer for å opprettholde organisatorisk suksess. Uttalelsene til flere av informantene samsvarer med dette. Det kom fram at kulturen i virksomheten spiller en stor rolle i forbindelse med utvikling. Det ble også framhevet at REINERTSEN har en kultur som støtter opp under utvikling:

P1: *«Jeg syns REINERTSEN har utviklet seg i en positiv vei. Det har kommet inn mye elementer, det med opplæring, kurs osv. Det er positive ting».*

P9: *«Jeg tror kanskje det at en setter dette her virkelig på kartet er det viktigste. Derfor er det viktig at en fortsetter med det og utvikler det».*

P2: *«Det er en opplevelse, i hvert fall for min del at det er en grunnholdning i firmaet at man må utvikle seg, og det er jo veldig viktig (...)».*

P10: *«Sett under ett så er hele modulopplegget fantastisk bra, og det er sårt tiltrengt. Og ledelse som fagfelt i REINERTSEN har vært svakt tidligere. Det har vært faglig ledelse punktum».*

Her kommer det fram at utviklingen av det modulbaserte lederutviklingsprogrammet ble opplevd som en forsterkning av at virksomheten har en kultur for at utvikling er viktig. Videre viser uttalelsene til at det er en sammenheng mellom kultur og deltakernes utvikling, ettersom engasjementet og mulighetene blir større. Dette viser til at REINERTSEN oppleves å ha systemer som støtter og forsterker læring, som er en av hovedfaktorene McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) har trukket fram i forbindelse med organisasjonskultur. På bakgrunn av dette kan det konkluderes med at organisasjonskulturen har vært avgjørende for informantenes motivasjon for å utvikle seg gjennom lederutviklingstiltaket.

McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) har framhevet at organisasjonskulturen og en virksomhets fokus på utvikling er inkorporert i normer og prosedyrer. Videre har de hevdet at hvis en ikke mottar støtte for utvikling, kan dette være en faktor som hindrer læring og utvikling. Yukl (1996) har i likhet med dette understreket at effektiviteten ved lederutviklingsprogram i stor grad avhenger av organisasjonsforhold som legger til rette, eller hindrer læring og anvendelse av ledelsesferdigheter. Uttalelsene til flere av informantene samsvarer med disse påstandene. Det kom fram at virksomheten ikke er opptatt av utvikling, og at dette påvirker deres engasjement i forbindelse med modulene:

P6: *«Det er ikke en kultur for utvikling. REINERTSEN er veldig dårlig på utvikling».*

P5: *«(...)Det å drive utvikling er kanskje ikke så stort fokus fra toppen og ned. Den utviklinga som gjøres blir fort opp til den enkelte avdeling».*

P8: *«Den utalte kulturen oppfordrer til at dette er noe vi har behov for, noe vi skal satse på og noe som betyr noe. Men så er det ikke alle som utgjør kulturen som bygger opp under dette».*

P9: *«(...) Et annet spørsmål er jo hvor mange som forstår hva dyktig ledelse kan gjøre, hva betyr det for meg og hvem tør å gå inn å gjøre noe med det?».*

Dette viser til at flere av informantene har en oppfattelse av at utvikling ikke har et stort fokus i REINERTSEN. Dette har en innvirkning på hvor mye de vil sitte

igjen med etter gjennomføringen, ettersom en slik organisasjonskultur vil kunne hindre læring og utvikling. På bakgrunn av dette kan det konkluderes med at informantene har fått et begrenset utbytte av modulene, ettersom kulturen gjør det mer krevende å utvikle seg. Videre kan informantenes oppfattelse av virksomhetens manglende fokus på utvikling tenkes å påvirke hvordan de ser på REINERTSEN som "en lærende organisasjon". Utsagnene ovenfor viser til at informantene ikke føler at det blir lagt til rette for endring, i tillegg til lite fokus på lederutvikling, noe som er kjernen i en lærende organisasjon (Amagoh, 2009).

#### **4.3.3 Delkonklusjon**

Funnene fra avsnitt "4.3.1 lederstøtte" viser at flere av informantene opplevde øverste ledelse som støttende i forbindelse med gjennomføringen av modulene. Denne støtten, i form av engasjement fra ledelsen, bidro til at flere fikk en forståelse av at dette er noe som bør prioriteres, og som derfor har bidratt til å øke deres motivasjon for læring og utvikling. Dette strider i mot McCauley, Van Velsor & Rudermans (2010) vektlegging av nærmeste leder som mest essensielt med tanke på støtte. Det kan konkluderes med at øverste ledelse har hatt størst betydning for informantene. Det kom også fram at noen av informantene ikke hadde opplevd ledelsen som støttende, og som derfor har ført til at de ikke har hatt en høy motivasjon for å utvikle seg.

Funnene fra avsnitt "4.3.2 organisasjonskultur" viser at organisasjonskulturen var en viktig faktor i forbindelse med støtte. Det kom fram at informantene hadde et positivt inntrykk av virksomhetskulturen, og at utvikling har fått et økt fokus i REINERTSEN. Videre poengterte flere at dette ikke har vært et område som har fått mye prioritering tidligere. Denne kulturen for at utvikling er viktig, har påvirket informantenes motivasjon for læring og utvikling. Det var allikevel noen av informantene som var uenige i at virksomheten har et godt fokus på utvikling, noe som har hatt en negativ innvirkning både på motivasjonen for utvikling og hva de har fått ut av lederutviklingstiltaket.

#### **4.4 Ability to learn**

Innenfor dimensjonen "ability to learn" framheves motivasjon og personlighetsfaktorer som essensielt av McCauley, Van Velsor & Ruderman

(2010). Ettersom disse faktorene vektlegges som mest vesentlig, har jeg valgt å fokusere på disse for å få fram hovedessensen i denne dimensjonen. Det vil bli sett på hvordan motivasjon og personlighetsfaktorer kan ha hatt en innvirkning på ledernes utvikling i forbindelse med de to gjennomførte modulene i lederutviklingsprogrammet.

#### 4.4.1 Motivasjon

Som beskrevet av McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) er motivasjon en vesentlig faktor for at læring og utvikling skal kunne forekomme. Det å være opptatt av kontinuerlig utvikling og nye tilnærminger til ledelse er noen av faktorene innenfor "evnen til å lære", som viser til at det eksisterer en motivasjon for utvikling. Uttalelsene til flere av informantene samsvarer med disse kriteriene. Det kom fram at de har en motivasjon og et ønske om å lære og tilegne seg nye kunnskaper innenfor ledelse. Sitatene presentert nedenfor understreker dette.

P4: *«(...) Jeg liker å lære nye ting, og jeg liker å lære å kjenne folk. Dette motiverer meg».*

P5: *«(...) Det gir meg muligheten til å lære noe, og kanskje se om man får noen ideer og tanker om ting kan gjøres annerledes».*

P8: *«Det som motiverer meg er at jeg tror det gjør meg bedre skodd som leder, for å bygge det fundamentet for å ta de riktige beslutningene når de skal tas».*

Dette viser til at informantene motiveres av å lære nye ferdigheter, i tillegg kom det fram at flere mente modulene kunne gjøre dem bedre rustet som leder. Det tyder på at denne motivasjonen har hatt en innvirkning på læringsutbytte fra modulene, ettersom lysten for å utvikle seg innenfor ledelse har vært tilstede hos informantene (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Det kan videre antas at informantene kunne ha fått et mindre utbytte fra lederutviklingsprogrammet, hvis de ikke hadde hatt en slik holdning til utvikling. Dette blir også framhevet av Renta-Davids et. al (2014), hvor det poengteres at personer som ønsker å lære noe fra utviklingskurs opplever en større grad av kunnskapstilegnelse, i tillegg til at en ofte anvender kunnskapen i større grad. På bakgrunn av dette kan det



påstås at innholdet som blir formidlet i modulene har en større sannsynlighet for å bli benyttet av lederne som har en motivasjon for å lære om ledelse, og ønsker å utvikle seg.

McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) har framhevet at en vesentlig faktor i forbindelse med evnen til å lære fra utviklingstiltak er å akseptere ansvar for egen utvikling. Dette synet på utvikling kan hindre at personer setter seg fast i vanemønstre, i tillegg til å ikke se nytten av nye tilnærminger. Uttalelsene til flere av informantene samsvarer med dette. Det kom fram at flere hadde en holdning om at utvikling er noe en må engasjere seg i, for å bli god i lederrollen:

P9: *«Jeg er opptatt av at vi blir gode ledere i temaet og rundt meg. Skal vi få til noe må vi være gode».*

P10: *«Jeg synes det er viktig med de modulene her, sånn at man får den faglige innputten. (...) Jeg synes det å utvikle seg selv som leder, som de modulene her handler om, er såpass viktig at jeg må prioritere det».*

Dette viser til at informantene aksepterer ansvar for egen utvikling, ettersom de er klar over at det eksisterer et behov for forbedring innenfor faget ledelse, og at dette er noe de ønsker å jobbe videre med. Denne aksepten viser til at informantene innehar en vesentlig egenskap innenfor dimensjonen "evne til å lære", noe som hevdes å være avgjørende for at tilegnelsen av kunnskap og ferdigheter skal ha en større mulighet for å forekomme. På tross av dette blir det vanskelig å si om dette har ført til utvikling av informantene, ettersom teorien ikke går så dypt inn på denne dimensjonen. Det som allikevel kan understrekes er at personene er bedre rustet for deltakelsen på modulene, da de viser et større engasjement.

Videre har Lai (2013) framhevet at personer som ønsker faglig og personlig utvikling, vil ha mindre motstand mot å gå inn i en læringsrolle. Uttalelsen til en av informantene samsvarer med dette, hvor det kom fram at utvikling *ikke* var et hovedfokus, i tillegg fikk ikke personen så mye ut av deltakelsen på modulene:

P1: *"Jeg er kanskje litt kontroversiell. Jeg synes ikke de hadde så veldig mye for seg,*

*vi skal jo bare gjøre en jobb*". Dette viser til at en holdning om at utvikling ikke er viktig, kan påvirke personens evne til å lære, da motivasjonen ikke er tilstede. Uttalelsen indikerer at informanten ikke har fått utviklet seg gjennom lederutviklingstiltaket, ettersom denne innstillingen skaper en motstand (Lai, 2013), i tillegg til at personen viser tendenser til å ha satt seg fast i vanemønstre (MCAuley, Van Velsor & Ruderman, 2010).

Moxnes (2000) har hevdet at program som legger opp til kunnskaper og ferdigheter som mennesker har behov for, kan øke motivasjonen for læring. Videre har han påpekt at utviklingsprogram bør skreddersys til virksomheten for at deltakernes behov skal kunne tilfredsstilles. Uttalelsene til noen av informantene samsvarer med disse påstandene. Det ble understreket at informasjon om temaet ledelse er noe de har behov for i sin rolle:

*P7: «Jeg er kronisk nysgjerrig. Veldig interessert i ledelse. Skal vi overleve som firma må vi fokusere mer på det her. Man trenger verktøy hele veien, man trenger sånne moduler».*

*P3: «Man får mer ut av kursene enn hvis det hadde vært eksternt. Da kan vi bruke caser som er for oss, og man har en virkningsgrad som er mange ganger større. Det er noe med at vi har våre system og vår måte».*

Dette viser til at modulene oppleves å være rettet mot temaer som er nødvendig å ha fokus på. En faktor som bidrar til å tilfredsstille deltakernes behov for relevans, er at lederutviklingsprogrammet foregår internt. Derfor kan det påstås at denne faktoren har betydning for informantenes motivasjon for utvikling, ettersom innholdet oppleves å være skreddersydd til virksomheten (Moxnes, 2000). Det kan antas at lederutviklingen ikke ville ha tilfredsstilt informantene på lik linje hvis det hadde foregått eksternt, da innholdet ville ha vært mer generelt og mindre virksomhetsnært. En av informantene viste seg på en annen side å være uenig i at fokuset i modulene var rettet mot kunnskap som det var behov for: *P10: «Hvis det her skal være en utviklingsmodul, synes jeg de heller skal snakke om de stegene man skal gå. Ikke nødvendigvis som enkeltperson, men organisasjonen som helhet, for at man skal forstå utviklinga».* Her kommer det

fram at modulene bør være bedre vinklet, for at det skal kunne skape en utvikling. Det kan derfor tyde på at informanten ikke har fått det samme utbytte fra modulene, ettersom motivasjonen muligens er lavere. På en annen side viser uttalelsen ovenfor til at personen ønsker å ta ansvar og er opptatt av utvikling (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010), da det kommer fram at personen viser et engasjement og ønske om å forbedre tiltaket. Denne ansvarsfølelsen kan igjen påstås å ha en positiv virkning på motivasjonen for utvikling.

#### 4.4.2 Personlighetsfaktorer

Personlighetsfaktorer er et av elementene som McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) har framhevet i forbindelse med individets evne til å lære. Det å forstå og gjenkjenne styrker og svakheter, altså å ha en form for selvinnsikt, er essensielt i denne sammenhengen. Videre har Lai (2013) hevdet at selvbildet er av stor betydning for individets læringsmotivasjon. Uttalelsene til flere av informantene samsvarer med dette. Det kom fram at flere av beskrivelsene viser til kriteriene selvinnsikt og et positivt selvbilde. Videre viste det seg at informantene opplevde at modulene har hatt en innvirkning på deres utøvelse av ledelse som fag:

P3: *"Jeg har min måte å gjøre ting på, og tolker ut i fra kurset at jeg gjør det rett. Men andre har sikkert andre måter, og mener de har rett".*

P4: *"Begge temaene i modulene var nødvendig for meg, hvis jeg skal ha suksess i REINERTSEN".*

P5: *"Det finns jo teknikker og strategier for å utøve lederskap, men du må være deg selv også. Man får gjort seg opp noen tanker om hvordan man utøver ledelse".*

Dette viser til at informantene er sikre på seg selv, og har en innsikt i hva som kan videreutvikles i forbindelse med ledelsesferdigheter. Disse faktorene har en innvirkning på hvor mye utbytte de får av lederutviklingstiltaket, ettersom klarheten over svake og sterke sider gjør det enklere å fokusere på behovene i tillegg til at det påvirker evnen til å lære (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Derfor tyder det på at informantene som viste denne selvinnsikten har

hatt en høyere motivasjon for å utvikle seg gjennom modulene, noe som også kan ha påvirket hvor mye de sitter igjen med i etterkant.

Salgado (1997) har hevdet at personlighetstrekket samvittighetsfullhet har positive sammenhenger med utbytte fra utviklingstiltak. I forbindelse med dette trekket har han trukket fram at det å være opptatt av å prestere kan knyttes opp mot samvittighetsfullhet. Uttalelsene til flere av informantene samsvarer med dette, hvor det kom fram at de hadde et ønske om å gjøre det bra og utvikle seg gjennom modulene:

P3: *"Jeg er veldig opptatt av at vi skal utvikle oss, og jeg syns noen andre også burde ha prioritert det".*

P4: *"Når man er ferdig med en modul har man veldig lyst til å bruke det man lærer. Derfor syns jeg modulene skulle vært litt oftere, ellers dabber det fort av igjen".*

P5: *"Motivasjonen min for dette er jo at jeg skal utvikle meg (...)".*

Dette viser til at informantene tilfredsstillende en av faktorene som Salgado (1997) hevder har en innvirkning på personlighetstrekket samvittighetsfullhet. På bakgrunn av dette kan det antas at det kan ha påvirket informantenes utvikling, men på en annen side kommer det kun fram en faktor (opptatt av å prestere) som forbindes med personlighetstrekket. Faktorer som pålitelighet, organisert og utholdenhet som også forbindes med samvittighetsfullhet (Coluitt et. al, 2000) viste seg ikke i uttalelsene til informantene. Derfor er det diskuterbart om informantene faktisk innehar personlighetstrekket samvittighetsfullhet, som forbindes med utbyttet fra utviklingstiltaket. Ettersom de viste seg å inneha en av faktorene kan det allikevel påstås at de kan ha fått et større utbytte fra utviklingstiltaket, enn hvis ingen av disse faktorene hadde vist seg hos informantene.

Det kom fram at flere av informantene så på deltakelsen i lederutviklingsprogrammet som utviklende for sin rolle som leder. Flere poengterte at det kan ha bidratt til en bedre forståelse av ledelse i REINERTSEN og økt bevissthet på hvordan en skal gjøre ting:

P5: *"Man blir mer bevisst på hvordan man skal gjøre ting, som forhåpentligvis gjør at man kan gjøre jobben sin bedre".*

P8: *"Jeg tror modulene kan gjøre meg bedre skodd som leder, for å ta de riktige beslutningene når de skal tas".*

P11: *"Jeg synes det har bidratt til at jeg har fått utviklet meg som leder i RE".*

Dette viser til at informantene har en indre kontrollplassering, hvor de ser egne handlinger som resultat av egne kunnskaper og evner, noe som trekkes fram av (Colquitt et. al, 2000) som en viktig faktor som påvirker motivasjonen for deltakelse på utviklingstiltak. Her kan egne handlinger forstås som engasjement i gjennomføringen av modulene, og kunnskaper og evner personene har om ledelse kan tenkes å gjøre det mindre krevende å tilegne seg mer forståelse innenfor temaet.

#### **4.4.3 Delkonklusjon**

Funnene fra avsnittet "4.4.1 motivasjon" viser at flere av informantene har en motivasjon for å utvikle seg og lære nye ferdigheter og kunnskaper relevant for lederrollen. Denne motivasjonen har hatt en innvirkning på informantenes utbytte av modulene i lederutviklingstiltaket, ettersom det er en vesentlig brikke i forbindelse med evnen til å lære. Faktoren motivasjon sier lite om hvordan modulene i lederutviklingsprogrammet fungerer, men mer om informantenes innstilling, noe som kan bidra til å vise forskjeller i hvordan informantene føler modulene har bidratt til utvikling. Hadde det vist seg at flere av lederne hadde en lav motivasjon i forbindelse med å utvikle seg og lære ny kunnskap, kunne dette ha vist til faktorer som burde blitt tatt hensyn til i forbindelse med tolkningen av effektiviteten til modulene.

"Personlighetsfaktorer" fra avsnittet 4.4.2, var vesentlig mer krevende å undersøke gjennom utsagnene til informantene. Ingen av utsagnene viser direkte til personlighetsfaktorer, men indirekte kan en se at informantene har visse egenskaper som samsvarer med evnen til å lære. Funnene ovenfor viser til at flere av informantene har et godt selvilde, som tyder på at de har lettere for å gå

inn i en læringsrolle og tilegne seg kunnskap. Videre kom det fram at flere var opptatt av å prestere, noe som har en sammenheng med personlighetsfaktoren samvittighetsfullhet. Selv om ikke alle faktorene i forbindelse med samvittighetsfullhet viste seg hos informantene, kan dette ha en innvirkning på engasjementet for modulene. I tillegg kom det fram at flere hadde en indre kontrollplassering, som også har en sammenheng med utbytte en får av utviklingstiltak. Oppsummert viser funnene til at flere av informantene har egenskaper som kan gjøre det lettere å erverve kunnskap, i tillegg til at flere viste at de motiveres av å utvikle seg. Dette gir en pekepinn på egenskaper hos informantene som kan ha en innvirkning på hvordan de tilegner seg kunnskap og ferdigheter.

#### 4.5 Varierte utviklingsopplevelser

Som beskrevet i lederutviklingsmodellen må det være et variert utvalg av utviklende opplevelser for at en optimal lederutvikling skal kunne forekomme (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). I de foregående avsnittene har hvert element blitt analysert enkeltvis, for å komme fram til hvilken innvirkning det enkelte element har hatt på utvikling. I dette avsnittet vil det bli forsøkt å se på sammenhengen av elementene (assessment, challenge, support), for å få en bredere synsvinkel på hvordan de gjennomførte modulene kan ha bidratt til utvikling av lederne. "Ability to learn" vil ikke bli gjennomgått her, ettersom det ikke inngår i "varierte utviklingsopplevelser".

Som trukket fram i avsnittet om selvevaluering var det flere av informantene som hadde fått en bedre innsikt i egen rolle som leder, og hvilke svakheter som skiller seg ut. Sitatet fra person 4 gjenspeiler hva "assessment" gjennom selvevaluering kan bidra til: *«Man blir mer bevisst og får litt innsikt. Så lenge man ser svakhetene kan man gjøre noe med det (...)»*. Denne faktoren alene er allikevel ikke nok for å kunne si at lederne har fått utviklet seg gjennom modulene. Selvevaluering hjelper hovedsakelig individer å fokusere oppmerksomheten på ferdigheter som trenger forbedring (Spreitzer, 2006), og derfor vil det kreve andre faktorer i tillegg til dette.

I forbindelse med elementet "challenge" viste det seg å være begrensninger i modulene, samtidig som dette elementet ble opplevd å være viktig i forbindelse med utvikling. Dette kan ha en negativ innvirkning på helhetsinntrykket av modulene. Sitatet fra person 6 gjenspeiler viktigheten av utfordring og modulenes begrensninger i denne sammenhengen: *«Hvis du virkelig må tenke og gi ditt beste, så er det alltid bedre. Men det legger ikke disse modulene opp til»*. På bakgrunn av at begge disse elementene (assessment og challenge) er essensielle for at det skal kunne forekomme en utvikling, kan opplevelsen av mangelen på ett element ha satt en begrensning på utviklingen (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). I forbindelse med begge disse elementene kom det fram at det i visse tilfeller har bidratt til økt motivasjon, men at det har vært noe som har satt en hindring for videre utvikling. Denne hindringen kan videre ses i sammenheng med at det var en klar enighet om at det har vært en mangel på tilbakemelding i forbindelse med modulene, noe som er en viktig faktor innenfor "assessment". Sitatet fra person 3 oppsummerer dette godt: *«Kurset er bra, men endrer folk atferd? Det må mer til enn et kurs, da må du liksom ha noen som spør, følger opp og pisker litt rundt (...)»*. Dette kan ha hatt en innvirkning på helhetsinntrykket av modulene, og derfor kan det ha satt en begrensning på hvordan informantene har opplevd de andre elementene i modulene. Bakgrunnen for dette er at denne mangelen kan ha ført til at det ikke har vært noe som har bundet dem videre til å jobbe med temaene fra modulene, i tillegg til at mangelen på tilbakemelding kan føre til at en ikke ser hvordan en skal jobbe for å forbedre ferdighetene sine (Moxnes, 2000).

Elementet "support", både gjennom lederstøtte og organisasjonskultur, viste seg å bli oppfattet som positive faktorer av de fleste informantene. Sitatet fra person 5 oppsummerer godt hvilken betydning støtte har: *«Det ligger støtte og aksept i at dette er nyttig å være gjennom (...). Det er viktig å føle støtte, ting tar lang tid hvis det ikke er støtte»*. Sitatet er rettet mot lederstøtte, men viser også til viktigheten av en støttende kultur. Disse faktorene hevdes å ha en positiv sammenheng med læringsmiljøet og hvordan det blir lagt opp til utviklingsmuligheter (Amagoh, 2009). Derfor kan det antas at dette kan ha bidratt til å trekke opp inntrykket informantene har av modulene, på lik linje

som mangelen av andre faktorer i elementene beskrevet ovenfor kan ha trukket ned inntrykket.

Det er vanskelig å si konkret hvordan disse elementene påvirker hverandre, og derav hvordan en bør legge til rette for disse elementene sammenlagt, ettersom dette ikke blir framhevet i lederutviklingsmodellen. Det som kan understrekes er at opplevelsen av ett enkelt element og ingen av de andre, ikke vil kunne resultere i utvikling (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010).



## 5. Diskusjon

I dette kapittelet vil analyseresultatene bli diskutert. Kapittelet deles inn i ulike avsnitt, for å trekke fram hovedfunnene fra analysen.

### 5.1 Hvilken innvirkning har det å få en innsikt i egen rolle som leder?

I analysen av mitt empiriske datagrunnlag kom det fram at modulene har bidratt til at flere av informantene har fått en forståelse over at det eksisterer noen svakheter i forbindelse med lederrollen. De har altså fått en innsikt i *gapet* mellom nåværende og ønskelige ferdigheter (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). På tross av dette har det ikke skjedd en utvikling av lederne. En viktig faktor som må tas i betraktning i forbindelse med dette, er at lederutvikling er en kontinuerlig prosess (Bass, 1990), og modulene har kun pågått i ett av tre år. Dette gjør at det nødvendigvis ikke er mulig å se den effekten som er ønskelig på dette tidspunktet. Videre kan det også diskuteres i hvilken grad lederne faktisk er i stand til å evaluere hvor mye de har lært gjennom deltakelsen på modulene. Det kan være krevende å avgjøre selv, om en har blitt en bedre leder (Yammarino & Atwater, 1997). I tillegg kan det forekomme over- eller undervurderinger av egne ferdigheter, som ikke er lett å identifisere gjennom intervju (Kruger & Dunning, 1999). For å unngå dette, kunne en god løsning vært å utføre en undersøkelse av ledernes ferdigheter, før og etter modulene. Denne informasjonen kunne ha vist til endringer i ledernes kunnskaper og ferdigheter (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007). En annen mulighet kunne vært og gjennomføre en 360 graders lederevaluering, hvor en tar utgangspunkt i personer på ulike nivå som har en relasjon til lederen (Caicioppe & Albrect, 2000). Dette kunne ha gitt et mer helhetlig bilde av hvordan lederne har/eventuelt ikke har utviklet seg, ettersom en får informasjon fra ulike kilder, ikke kun lederen selv.

### 5.2 Betydningen av tilbakemelding

Analyseresultatene viste at det var en klar enighet blant informantene om at tilbakemelding var en faktor som var vesentlig i forbindelse med utvikling. Dette ble påpekt av flertallet som et forbedringspotensial ved modulene og selve gjennomføringen av dem. Å gjennomføre en modul vil ikke være nok for at

lederne skal endre måten de jobber på (Bass, 1990). Modulene gir frasparket, men for å gå hele veien kan det antas at personene må følges mer opp. Videre bør denne tilbakemeldingen være spesifikk og konkret for at personene skal vite hvilke ferdigheter som kan forbedres og hvordan (Goodman et. al, 2011). Dette er en faktor som kunne ha vært innlemmet i lederutviklingsmodellen til McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010), ettersom det ikke blir forklart hvordan tilbakemelding bør formidles, samt at dette har vist seg å ha stor betydning for informantene. Mangelen på tilbakemelding kan antas å ha satt en demper på informantenes mulighet for utvikling gjennom modulene. Dette er noe som bør vurderes å få forbedret i den videre gjennomføringen av modulene.

### **5.3 Nye forståelsesmåter, eller kunnskap basert på nærhet og erfaring?**

Gjennom bearbeidingen av analysen har det vist seg at det var delte meninger blant lederne med tanke på om ny kunnskap som en ikke har innsikt i fra før, har en betydning for utvikling av ledelsesferdigheter. Kunnskap en kjenner til fra før, kan tenkes å gjøre det lettere å erverve seg mer viten ettersom en kan bygge videre på det en allerede kan. Beskrivelsene til informantene understøtter Yukl (1996) sin framhevelse av at informasjon basert på forhåndskunnskaper er av stor betydning for utvikling. På samme tid motsies påstanden til McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010) om at nyheter er utfordringer som bidrar til utvikling. Derfor er dette en indikasjon på at det kan være andre faktorer som burde vært inkludert i lederutviklingsmodellen, ettersom det har påvirket flere i forbindelse med utviklingen som leder.

### **5.4 "Å strekke seg ekstra"**

Analyseresultatene viste at flertallet av informantene var uenige at modulene la opp til krevende mål og oppgaver. Samtidig ble dette vektlagt som en viktig faktor i forbindelse med utvikling. Det å skulle inkludere mer utfordringer i modulene kan være en vanskelig oppgave, ettersom hva som oppleves som krevende for en person ikke behøver å være krevende for en annen (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). På en annen side kom det fram at case og diskusjoner ble vektlagt av flere informanter i denne sammenhengen. Ettersom disse faktorene blir tydelig framhevet av Fauske (2000) som vesentlige i forbindelse med kunnskapsgenerering og analysering, kan dette vise til faktorer

som kunne ha vært inkludert i lederutviklingsmodellen under elementet «challenge», for å tydeliggjøre og konkretisere hvordan utfordringer kan bidra til utvikling. Videre viste det seg at klare mål ble oppfattet som mer vesentlig for utvikling, enn krevende mål (Moxnes, 2000). Dette strider i mot McCauley, Van Velsor & Ruderman, (2010) sin beskrivelse av elementet «challenge», og viser til at det kan være andre faktorer som kan være essensielt å inkludere i lederutviklingsmodellen. I tillegg kan det påstås at elementet utfordring er mer passende for lederutvikling i det daglige arbeidet, gjennom nye arbeidsoppgaver, prosjekt og lignende. Det kan være begrensninger på hvor mye et formelt utviklingsprogram kan bidra med utfordringer for alle deltakerne (Bottrup, 2002).

## 5.5 Verdien av lederstøtte

Funnene som kom fram i analysen av lederstøtte viste at flertallet av informantene opplevde øverste ledelse som støttende i forbindelse med gjennomføringen av modulene. Denne støtten viste informantene viktigheten av å prioritere lederutviklingen, noe som har bidratt til økt motivasjon for utvikling. Øverste ledelsens støtte og engasjement for tiltaket kan tenkes å være en avgjørende faktor for deltakerne, ettersom REINERTSEN er en prosjektbasert organisasjon som tjener penger på at ansatte fører timer på prosjekt. Hvis toppledelsen ikke hadde vist denne innstillingen, kan det antas at deltakerne kunne ha nedprioritert gjennomføringen av modulene på bakgrunn av at det ikke blir knyttet opp mot organisasjonens resultater (Zenger et. al, 2000). Funnene strider i mot McCauley, Van Velsor & Rudermans (2010) framhevelse av nærmeste leder som den viktigste kilden til støtte, noe som viser til at deres beskrivelse av hva som er oppskriften for optimal lederutvikling ikke viser seg å være gjeldene.

## 5.6 En kultur for at utvikling er viktig

Organisasjonskulturen viste seg å være en vesentlig faktor i forbindelse med utvikling. Informantene var enige om at det var avgjørende å ha en kultur som vektlegger viktigheten av utvikling. Bakgrunnen for dette kan tenkes å være at kulturen danner grunnlaget for hvordan lederutviklingen blir innført i

virksomheten, samt hvordan det blir prioritert og gjennomført (Amagoh, 2009). Hvis det ikke er en kultur for utvikling, vil det bli svært krevende å fullføre en utviklingsprosess. Selv om informantene var enige om viktigheten av kulturen, viste det seg at det var uenigheter med tanke på hvor godt fokus REINERTSEN har på utvikling. Dette var noe overraskende ettersom dette skulle antas å være inkorporert i normene og prosedyrene til virksomheten (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). På en annen side kan disse ulike synspunktene være knyttet opp mot informantenes egne tanker om hva som er en god kultur for utvikling, hvor det kan antas å være svært sprikende meninger.

### 5.7 Motivasjon og personlighet

Det kom fram at flere av informantene var motiverte for å utvikle seg gjennom modulene. Denne motivasjonen viste seg å ha positiv innvirkning på læringsutbytte. Det kan påstås at informantene som viste motivasjon har fått mer ut av modulene, enn de som ikke var motivert for å utvikle seg på temaene som ble tatt opp (Renta-Davids et. al, 2014). I forbindelse med personlighetsfaktorer kom det indirekte fram at flere av informantene hadde egenskaper som samsvarte med evnen til å lære, som igjen har hatt en påvirkning på hvor mye de har fått ut av modulene (Lai, 2013).

Det må understrekes at disse to faktorene (motivasjon og personlighet) som omhandler egenskaper ved individet, ikke sier noe om hvordan modulene har bidratt til å utvikle lederne, men heller mer om hvordan disse egenskapene påvirker selve utviklingen. En kritikk til lederutviklingsmodellen er at det ikke blir forklart *hvordan* disse faktorene bidrar til utvikling, kun *at* det bidrar.

## 6. Konklusjon

Etter en grundig utarbeidelse av analysen og diskusjonen, har det blitt mulig å besvare avhandlingens problemformulering: *«Hvordan har de to gjennomførte modulene i lederutviklingsprogrammet bidratt til å utvikle lederne i REINERTSEN Land Trondheim»*.

Det har vist seg at ikke alle kriteriene fra lederutviklingsmodellen har blitt oppfylt gjennom de to modulene i lederutviklingsprogrammet. Dette har ført til at det ikke er mulig å konkludere med at lederne har fått en *optimal utvikling* i henhold til teorien til McCauley, Van Velsor & Ruderman (2010). For å kunne ha konkludert med dette, måtte det ha vist seg å være en større grad av både «assessment», «challenge», «support» og «ability to learn». På tross av at ikke alle kriteriene har blitt opplevd av informantene, kan det allikevel konkluderes med at lederne har fått et læringsutbytte og en viss grad av utvikling gjennom modulene. Bakgrunnen for å kunne konkludere med dette er at flere av lederne har fått en innsikt i hva det vil si å være en god leder, og hvilke svakheter som skiller seg ut i forhold til egen lederrolle. Modulene la hovedsakelig opp til dette gjennom diskusjoner og case-arbeid. Dette har ikke bidratt til utvikling direkte, men det har gitt lederne en økt motivasjon for å utvikle seg på disse områdene.

Andre faktorer som viste seg å ha en positiv sammenheng med utvikling, var lederstøtte og en organisasjonskultur som legger til rette for utvikling. I forbindelse med lederstøtte var det hovedsakelig støtte fra øverste ledelse som bidro til at flere av informantene fikk økt motivasjon for å utvikle seg. Flere av lederne opplevde at kulturen i REINERTSEN var rettet mot at utvikling er viktig. Dette har bidratt til økt motivasjon for utvikling, ettersom dette er et fokusområde som flere er opptatt av. I forbindelse med dimensjonen «evne til å lære» kom det fram at flere av informantene hadde en motivasjon for å utvikle seg, i tillegg til personlige egenskaper som hevdes å gjøre tilegnelsen av ny kunnskap enklere. Dette er ikke faktorer som sier noe om modulene, men det gir en pekepinn på selve individet og hvordan dette påvirker muligheten for utvikling.

Det som har satt en begrensing på utviklingen av lederne, og som kan tas i betraktning i den videre gjennomføringen av modulene, er mangelen på tilbakemelding og oppfølging. Dette har ført til at lederne har glemt mye av innholdet, og ikke har følt seg forpliktet til å jobbe videre med temaet ledelse. Videre var det få av lederne som opplevde at det hadde vært utfordringer i modulene. Dette er en faktor som kunne ha ført til utvikling, ettersom flere understreket at utfordringer bidrar til at en strekker seg ekstra og derav lærer mer. I tillegg til dette viste det seg at klare mål og relevant innhold var av stor betydning for informantene. Flere poengterte at hvis modulene hadde fokusert mer på dette, kunne det ha forekommet en større grad av utvikling.

## 7. Prosessevaluering

Gjennom arbeidet med denne avhandlingen har det oppstått flere krevende situasjoner, som har gitt meg en forståelse over hva som kunne ha vært gjort annerledes. For det første viste det seg å være utfordringer ved å anvende intervju som datainnsamlingsmetode. Metoden kan legge begrensinger på hvordan informantene svarer, ettersom de kan ha blitt påvirket av situasjonen. Videre kan det være vanskelig for lederen selv å avgjøre om en har blitt en bedre leder. Hvis jeg hadde inkludert medarbeidere i tillegg til ledere i utvalget, kunne analysen min ha blitt styrket, ettersom det ville ha gitt flere ulike synspunkt på hvordan lederne har/ikke har utviklet seg, og derav en høyere troverdighet. Det kom også fram at noen av spørsmålene i intervjuguiden var krevende å svare på. Dette kan ha ført til at informantene ikke har svart slik de ville ha gjort hvis spørsmålene hadde vært formulert på en annen måte, noe som kan ha svekket undersøkelsens kvalitet. I etterkant ser jeg også at jeg ikke hadde behovd å ha med alle spørsmålene som er inkludert i intervjuguiden, ettersom flere ikke tok for seg elementene i lederutviklingsmodellen på en god nok måte.

Ved å anvende kvantitativ metode i form av spørreskjemaundersøkelse, kunne jeg ha fått et bredere datagrunnlag med et betydelig større utvalg. Dette kunne ha ført til at jeg hadde fått et større bilde av hvordan lederutviklingen oppleves av lederne i REINERTSEN Land Trondheim. Videre kan en begrensing ved undersøkelsen være at jeg ikke har hatt muligheten til å delta eller observere på modulene. Ved å delta kunne jeg ha fått en dypere innsikt i hvordan modulene fungerer, og hvordan lederne oppfører seg i situasjonen, noe som kunne ha gitt styrke til min analyse. På en annen siden kan observasjonsstudier føre til at informantene blir påvirket av min tilstedeværelse, og det er en risiko for at situasjonen blir noe kunstig.

Teorivalget mitt har også vist seg å gi utfordringer. Som beskrevet i kapittelet «kritikk av lederutviklingsmodellen» er lederutviklingsmodellen svært overordnet og generell. Hvis jeg hadde valgt en modell som var mer rettet mot designing og gjennomføring av lederutviklingsprogram, kunne jeg ha fått andre vinklinger i analysen.

Det har vært krevende å undersøke effekten av modulene på et så tidlig stadium, og det kan tenkes at resultatene kunne ha vært annerledes hvis undersøkelsen hadde blitt utarbeidet etter at alle modulene har blitt fullført. På tross av det overnevnte føler jeg at jeg har klart å komme opp med noen resultater som viser til hva som har bidratt til å øke ledernes motivasjon for utvikling, samt hva som har satt en begrensning på utviklingen. Jeg er klar over at min personlige interesse kan ha påvirket resultatene noe, men jeg har forsøkt så langt det har latt seg gjøre å unngå bias.



## 8. Litteraturliste

- Acton, T. (2003). "Training the knowledge worker". *Journal of European Industrial Training*, 27(2-4), 137-46.
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989-999.
- Arnulf, J.K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Avolio, B.J., Reichard, R.J., Hannah, S.T., Walumbwa, F.O & Chan, A. (2009). A meta-analytical review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The leadership quarterly*, 9(5), 764-784.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bhatti, A.M., Battour, M.M., Sundram, V.P.K., & Othman, A.A. (2013). Transfer of training: does it truly happen? An examination of support, instrumentality, retention and learner readiness on the transfer motivation and transfer of training. *European Journal of Training and Development*, 37(3), 273-297.
- Bhatti, A.M., & Kaur, S. (2010). The role of individual and training design factors on training transfer. *Journal of European industrial training*, 34(7), 656-672.
- Bottrup, P. (2002). «At skabe rum for læring i arbejdslivet» i Knud Illeris (red.) *Udspil om læring i Arbejdslivet*. Roskilde Universitetsforlag
- Brochs-Haukedal, W., & Bjørvik, K. I. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Burke, M.J., & Day, R.R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 232-245.

- Bryne, J.C., & Rees, R.T. (2006). *The successful leadership development program: How to build it and how to keep it going*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Caicioppe, R. & Albrect, S. (2000). Using 360° feedback and the integral model to develop leadership and management skills. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(8), 390-404.
- Campbell, J.P, & Kuncel, N.R. (2001). Individual and team training. I N. Anderson, D.S. Ones, H.K Sinangil & C, Viswesvaran (red). *Handbook of industrial, work & organizational psychology*- Personnel psychology (vol. 1, s. 278-312). London: Sage.
- Cawton, D.L. (1996). Leadership: the great man theory revisited. *Business horizons*. 1-4.
- Chiaburu, D.S. (2010). The social context of training: Coworker, supervisor, or organizational support?. *Industrial and Commercial Training*, 42(1) 53-56.
- Church, A.H. & Waclawski, J. (1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(2), 99-125.
- Collins, D.B. (2002). *The effectiveness of managerial leadership development programs; a meta-analyses of studies from 1982-2001*. (Dissertation, West Virginia University).
- Collins, D.B. & Holton, E.F. (2004), "The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982 to 2001". *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 217-248.
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A & Noe, R.A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, 85(5), 678-707.

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Perennial.
- Dermol, V., & Cater, T. (2013). The influence of training and training transfer factors on organizational learning and performance. *Personnel Review*, 42(3), 324-348.
- De Pater, I.E., Van Vianen, A.E.M., Bechtoldt, M.N., & Klehe, U.C. (2009). Employees' challenging job experiences and supervisors' evaluations of promotability. *Personnel Psychology*, 62, 297-325.
- Dyrkorn, R. (1992). Perspektiv på lederutvikling. I: Strand, T. (1992). *Ledelse kan læres* (132-147). Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag.
- Farr, V.J., & Brazil, M.D. (2009). Leadership skills development for engineers. *Engineering Management Journal*, 21(1), 3-8.
- Fauske, J.R. (2000), "Linguistic and instructional precision in teaching cases and problems". *Journal of Cases in Educational Leadership*, 3(2), 1-7.
- Ford, K.J. (1997). Transfer of training: An Updated Review and Analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), 22-41.
- Foxon, M. (1994). A process approach to transfer of training: Part 2: Using action planning to facilitate the transfer of training. *Australian Journal of Educational Technology*, 10(1), 1-18.
- Fuglesang, B.P., & Olsen, L. (2004). *Videnskabsteori i samfundsvidenskabene- på tværs af fagkulturer og paradigmer*. København: Roskilde Universitetsforlag.
- Goleman, D., Boyatis, R., & McKee, A. (2002). *Positiv ledelse, den emosjonelle intelligensens makt*. Oslo: Damm.

- Goodman, J.S., Wood, R.E., Chen, Z. (2011). Feedback specificity, information processing, and transfer of training. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 253-267.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., & Kaufmann, G. (2003). *Ledelse og teori i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Holton, E.F., Bates, R., & Ruona, W.E.A. (2000). "Development of a generalized learning transfer system inventory". *Human Resource Development Quarterly*, 11, 333-360.
- Holton, E.F., Hsin-Chih, C., & Naquin, S.S. (2003). "An examination of learning transfer system characteristics across organizational settings". *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 459-82.
- Howell, D. (2010). *Introduction to qualitative methods in psychology*. (1. Utg). Harlow: Pearson Education Limited.
- Hua, K.N. (2013). The influence of supervisory and peer support on the transfer of training. *Studies in Business and Economics*, 8(3), 82-97.
- Huber, H.G. (2013). Multiple Learning Approaches in the Professional Development of School Leaders- Theoretical Perspectives and Empirical Findings on Self-assessment and Feedback. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(4), 527-540.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jefferson, J.K., Martin, I.H., & Owens, J. (2014). Leader development through reading and reflection. *Journal of Leadership studies*, 8(2), 67-75.

- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels forlag
- Kaymaz, K. (2011). Performance Feedback: Individual Based Reflections and the Effect on Motivation. *Business and Economics Research Journal*, 2(4), 115-134.
- Kirkpatrick, D.L & Kirkpatrick, J.D (2007). *Implementing the four levels. A practical guide for effective evaluation of training programs*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1121–1134.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. Utg.). Oslo: Gyldendal akademisk
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lancaster, S., Milia, L.D., & Cameron, R. (2013). "Supervisor behaviors that facilitate training transfer". *Journal of Workplace Learning*, 25(1), 6-22.
- Larsen, H.H. (1988). *Lederutvikling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lee, F.K., Sheldon, K.M., & Turban, D.B. (2003). Personality and the goal-striving process: The influence of achievement goal patterns, goal level and

- mental focus on performance enjoyment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 256-265.
- Lord, R.G. and Hall, R.J. (2005). "Identity, deep structure and the development skill". *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615.
- Luthans, F. & Avolio, B.J. (2003). "Authentic leadership: A positive developmental approach", in Cameron, K.S., Dutton, J.E. & Quinn, R.E. (Eds), *Positive Organizational Scholarship*, Barrett-Koehler, San Francisco, 241-61.
- Luthans, F., Lyman, D., & Lockwood, D.L. (1978). An Individual management development approach. *Human resource management*, 1-5.
- Martinsen, Ø.L. (2010). *Perspektiver på ledelse*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- McCauley, C.D., Van Velsor, E., & Ruderman, M.N. (2010). *Handbook of leadership development*. (3. utg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- McDermott, A., Kidney, R., & Flood, P. (2010). Understanding leader development: learning from leaders. *Leadership & organization development Journal*, 32(4), 358-378.
- McGrae, R.R. & Costa, P.T. (1999). A five-factor theory of personality. I L.A. Pervin & O.P John (red). *Handbook of personality*(s. 139-153). London: The Guilford Press.
- Mitchell, T.R., & Larson, J.R., Jr. (1987). *People in organizations: An introduction to organizational behavior* (3. Utg.). New York: McGraw-Hill.
- Moxnes, P. (2000). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. (7. utg.). Oslo: Forlaget Paul Moxnes.

- Nijman, J.M.D., Nijhof, J.W., Wognum, A.A.M., & Veldkamp, P.B. (2006). Exploring different effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European Industrial Training*, 30(7), 529-549.
- Noe, A.R., & Wilk, L.S. (1993). Investigation of the factors that influence employees participation in development activities. *Journal of applied psychology*, 78(2), 291-302.
- Nordhaug, O. (1998). *Målrettet personalledelse*. (2. utg.) Oslo: Tano Aschehoug.
- Nordhaug, O., m.fl (1994). *Personalutvikling, organisasjon og ledelse*. (2.utg). Oslo: Tano Aschehoug.
- Renta-Davids, A., Jimenez-Gonzalez, J., Frandos-Garrido, M., & Gonzalez-Soto, A. (2014). Transfer of training. Motivation, training design and learning-conductive work effects. *European Journal of Training and Development*, 38(8), 728-744.
- Richert, A. (1991). "Case methods and teacher education: using cases to teach teacher reflection". in Tabachnic, R. & Zeichner, K. (Eds), *Issues and Practices in Inquiry-oriented Teacher Education*, Falmer, New York, s. 130-50.
- Salgado, J.F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of applied psychology*, 82(1), 30-43.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. (6. Utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Sitzmann, T., Ely, K., Brown, K.G., & Bauer, K.N. (2010). "Self-assessment of knowledge: A cognitive learning or affective measure?" *Academy of Management learning & education*, 9(2), 169-191.

- Spreitzer, G.M. (2006). Leading to grow and growing to lead: Leadership development from positive organizational studies. *Organizational Dynamics*, 35(4), 305-315.
- Staw, B., Sandelands, L., & Dutton, J. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (1. utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk
- Van Der Locht, M. (2013). Getting the most of management training: the role of identical elements for training transfer. *Personnel Review*, 42(4), 422-439.
- Yammarino, F.J., & Atwater, L.E. (1997). Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resource management. *Organizational Dynamics*, 35-44.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, (7. Utg.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Zenger, J., Ulrich, D., & Smallwood, N. (2000). The New Leadership Development. *Training & Development*, 54(3), 22-27.



## 9. Bilagsliste

|                                                     |       |
|-----------------------------------------------------|-------|
| <b>Bilag 1:</b> Intervjuguide.....                  | s.89  |
| <b>Bilag 2:</b> Transkripsjon person1 (P1).....     | s.93  |
| <b>Bilag 3:</b> Transkripsjon person 2 (P2).....    | s.100 |
| <b>Bilag 4:</b> Transkripsjon person 3 (P3).....    | s.106 |
| <b>Bilag 5:</b> Transkripsjon person 4 (P4).....    | s.112 |
| <b>Bilag 6:</b> Transkripsjon person 5 (P5).....    | s.119 |
| <b>Bilag 7:</b> Transkripsjon person 6 (P6).....    | s.127 |
| <b>Bilag 8:</b> Transkripsjon person 7 (P7).....    | s.132 |
| <b>Bilag 9:</b> Transkripsjon person 8 (P8).....    | s.137 |
| <b>Bilag 10:</b> Transkripsjon person 9 (P9).....   | s.144 |
| <b>Bilag 11:</b> Transkripsjon person 10 (P10)..... | s.149 |
| <b>Bilag 12:</b> Transkripsjon person 11 (P11)..... | s.157 |
| <b>Bilag 13:</b> Lederutviklingsprogram.....        | s.162 |

## **Bilag 1: intervjuguide**

### **Introduksjon**

Jeg heter Anja og jeg studerer master i HRM ved CBS.

Introduksjon av prosjektet. Takk for at du vil delta!

Informasjonen som kommer ut av disse intervjuene vil bli anonymisert så din identitet vil ikke bli knyttet til de svarene du gir. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet eller velge å holde tilbake informasjon som du har gitt.

Jeg vil benytte båndopptaker og intervjuet vil bli transkribert til tekst. Så snart dette er gjort vil selve opptaket bli slettet. Er dette greit for deg? Har du noen spørsmål før vi begynner?

### **Del 1- Oppvarmingsspørsmål**

- Kan du fortelle litt om hva du jobber med?
- Kan du fortelle litt om din rolle som leder?
- Hvor mange medarbeidere er du leder for?
- Hva er det mest positive med å være leder? Hvorfor?
- Hva er mest utfordrende med å være leder? Hvorfor?

### **Del 2 – Hoveddel**

#### **Lederutviklingsprogrammet – varierte utviklingsopplevelser**

---

- Kan du fortelle meg litt om hva du tenker om innholdet i modulene?
  - Bygger det på dine forkunnskaper innenfor ledelse?
  - Føler du at det er en helhet og en sammenheng i modulene?  
Hvordan? Hvis ikke, hvordan tror du det påvirker verdien av programmet?
  - Hvordan vil du si at det som skal læres i modulene er veldefinert?
  - Har modulene klare læringsmål?
  - Får du en forståelse av hvilken kunnskap og atferd som skal tilegnes i løpet av kurset? (kan du utdype)
  - Hvordan er innholdet i modulene delt opp? Føler du det kunne ha vært organisert på en annen måte? Hvorfor/hvorfor ikke?

- Hvordan føler du at modulene du har deltatt på er relevante i forhold til din rolle som leder?
- Er det noe du skulle ønske kunne vært annerledes i forbindelse med dette?
- Hvordan vil du si at modulene har bidratt til å utvikle deg som leder? (hvorfor/hvorfor ikke?)
  - Hvis du skal trekke fram noe som du føler har bidratt mest til utvikling, hva skulle det vært? Hvorfor?
  - Hva tror du kunne gjort modulene bedre med tanke på å utvikle dere som ledere? Hvorfor?
  - Får du jobbet noe med konkrete eksempler som er relevante for arbeidet ditt?
- Hvilke ulike metoder for læring brukes i modulene?
  - Er det variasjon i forhold til forelesning, gruppearbeid osv?
  - Hva føler du bidrar mest til læring og utvikling?

## Assessment

---

- Har modulene du har deltatt på bidratt til å gi deg en forståelse av dine styrker og svakheter som leder? (hvorfor/hvorfor ikke?)
  - Får du en innsikt i hva du kan forbedre deg på i forhold til lederrollen?
  - Hvorfor/hvorfor ikke- hva kunne eventuelt vært gjort annerledes i forhold til dette?
  - Vil du si at du hadde blitt motivert til utvikling hvis du hadde fått informasjon om hva du kan forbedre deg på som leder? (hvorfor/hvorfor ikke?)
  - Får du noe tilbakemelding og oppfølging i etterkant av deltakelse på modulene? (for å forbedre deg på temaene som ble gjennomgått)
  - Hvordan tror du tilbakemelding og oppfølging påvirker effekten av lederutviklingen?
  - Deler dere kunnskap med hverandre på kursene? Hvordan?

- Føler du at det bidrar til din egen utvikling? (hvorfor/hvorfor ikke?)
- Blir det gitt noen muligheter for refleksjon rundt egne erfaringer i løpet av modulene?
- Blir det gitt noen form for forklaring i hvordan modulene kan bidra til å utvikle dere som ledere?
  - Kan du utdype? Hvis ikke- tror du det hadde vært motiverende i forhold til ønsket om utvikling?

### Challenge

---

- Hva syns du har vært mest utfordrende i de modulene du har deltatt på?
  - Hvorfor? Og hvordan føler du denne utfordringen bidrar i din læringsprosess?
  - Har det vært noen krevende mål i modulene du har deltatt på?
  - F. eks i forbindelse med å endre atferd?
- Hvordan er casene/diskusjonene strukturert for å gi utfordring?
- Føler du at modulene har vært behjelpelig i forbindelse med utfordringer og situasjoner i arbeidshverdagen? (hvorfor/hvorfor ikke?)

### Support

---

- Kan du fortelle litt om hvordan ledelsen har vist støtte i forbindelse med lederutviklingen?
  - Føler du at dette har bidratt til læring og utvikling?
  - Hvis det ikke har vært noe støtte fra ledelsen, hvordan tror du det kan påvirke læringsprosessen?
- Har ledelsen vist noen forventninger i forbindelse med at kunnskaper og ferdigheter fra lederutviklingen skal tas i bruk?
  - Hvis ja- hvordan har de vist dette, og hvilke forventninger? hvordan føler du at dette påvirker effekten ved lederutviklingen?
  - Hvis nei- Hva tror du grunnen til dette er? Og hvordan påvirker det din motivasjon?
  - Har nærmeste leder forklart fordelene ved å delta på lederutviklingen?

- Hvis ja- hvilke fordeler har blitt nevnt, og hvordan innvirkning føler du at dette har for din del?
- Hvis nei- Hvordan føler du at dette påvirker motivasjonen din i forbindelse med deltakelsen på programmet?
- Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet med tanke på støtte i forbindelse med utvikling og læring?
  - Hvordan påvirker det din egen utvikling?
  - Hvordan føler du at støtte fra kollegaer og leder påvirker din motivasjon for å utvikle deg og lære?
  - Hva tenker du om at lederutviklingen blir utført i bedriftens kontekst?

### **Ability to learn**

---

- Kan du fortelle litt om hva din motivasjon for å delta på lederutviklingen er?
  - Hvilke faktorer ved programmet syns du er motiverende?
- Ser du på din rolle som relevant i forbindelse med videre utvikling? Kan du utdype?
- Føler du at du kan gjenkjenne når ny atferd og holdninger er nødvendig i en arbeidssituasjon? Kan du utdype?
- Hvordan kjenner du deg igjen i personlighetstrekket samvittighetsfullhet?
  - Hvordan ser du på det å fremstå som pålitelig, organisert og er opptatt av å prestere?
- Føler du at du kan være med å påvirke utfallet av prosesser du er med i? Kan du utdype?

### **Del 3- Avrundingsspørsmål**

- Er det noe du vil tilføye?

## **Bilag 2: Transkripsjon person 1 (P1)**

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hva du jobber med?

**Informant:** Jobber som gruppeleder på samferdsel. Det er ganske omfattende fagområdet. Vi knytter ofte til oss eksterne ressurser som vann og avløp, bru, landskap osv. Vi er også en betydelig ressurs inn mot entreprisedelen. Bidrar i større og mindre prosjekter.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om din rolle som leder?

**Informant:** Gruppeleder. Har personalansvar og litt økonomisk ansvar. En av rollene er jo å være med å bidra i tilbud. Holde oversikt over aktivitetsnivået til gruppa, sørge for at alle ressursene har oppdrag. Finne rett person til rett plass.

**Intervjuer:** Hva syns du er mest positivt med å være leder?

**Informant:** Det er jo mye kontakt med folk, så det er jo positivt.

**Intervjuer:** Hva syns du er mest utfordrende med å være leder?

**Informant:** Jeg syns gruppa har fungert bra. Det har ikke vært mye personalutfordringer. Det syns jeg er fint. Det kunne jo vært annerledes og, det er ikke kjekt når man begynner å få konflikter. Det er ikke uvanlig at det oppstår i større bedrifter. Det er jo en del av oppgava å ta vare på miljøet og gruppa generelt, og passe på at så mange som mulig trives. Det er jo krevende med rekruttering også. Det er ikke bare å slenge inn en annonse, det er vanskelig å få tak i folk med erfaring. Man må også passe på å beholde de man har. Oppgavene har også økt i litt omfang de senere årene. Den generelle lederstrukturen har endra seg hos REINERTSEN de siste fem årene.

**Intervjuer:** Hvordan da?

**Informant:** Det har blitt litt mer ledere. Tidligere var REINERTSEN en nokså flat org. Ofte hadde vi direkte kontakt med eierne. Det har vi ikke nå lengre. Det er stadig endringer og utfordringer i forhold til oppgaver.

**Intervjuer:** Hvordan var det du ble gruppeleder?

**Informant:** Vi hadde en dyktig gruppeleder tidligere som fikk et annet ansvar, og valgte å slutte som gruppeleder. Så spurte han meg om jeg ville, og jeg takket ja til det tilbudet. Det var en ren intern justering.

**Intervjuer:** Fikk du noen form for opplæring i forhold til det å være gruppeleder?

**Informant:** ja vi hadde noen småkurs, og i tillegg er virksomheten flink til intern opplæring av personell.

**Intervjuer:** Kan du fortelle meg litt om hva du tenker om innholdet i modulene du har deltatt på?

**Informant:** Mitt innsyn er jo det at innholdet er greit nok og interessant. Men jeg syns at nytteverdien, den er litt begrensa. Den største utfordringa for min del som gruppeleder er at vi gjør jobbene riktig og til rett tid, og sørger for at vi får gode referanser på prosjektene. Og det tok ikke kursene hensyn til. Jeg tror også at dette med lederegenskaper er en personlig atferd som ligger til den enkelte, og den er nok vanskelig å justere på kortsikt. Men overtid kan man sikkert bevisstgjøre dette.

**Intervjuer:** Var det noe som ga mening, hvis du kan tenke lit tilbake?

**Informant:** sånne kurs har jo noe for seg, du får jo en åpenbaring der og da. Men det er fort at man glemmer det, og da er jo meninga borte. Jeg tror sånne kurs burde gjort mer ut av det. Det burde vært mer oppfølging, noe man kunne jobbet med bevisst. Man må ha en gulerot, det skal ha noe mål og mening.

**Intervjuer:** Bygger innholdet på dine forkunnskaper som leder?

**Informant:** Jeg har litt problem med å se det. Det er jo sånn med alt som er nytt. Alt kan jo læres. Man ønsker jo å være seg selv. Skal du ha noe mer struktur og opplegg rundt lederrollene, bør man begynne å sette noen rammer og betingelser. Man må kanskje være litt mer distansert i forhold til hva som skal gjennomføres, i forhold til handlingsplanen og strukturen, hvordan du ønsker å bygge opp gruppa de.

**Intervjuer:** Hva syns du har fungert og hva har ikke fungert i modulene?

**Informant:** Jeg er kanskje litt kontroversiell. Jeg syns ikke de hadde så veldig mye for seg, vi skal jo bare gjøre en jobb. For meg som gruppeleder må jeg ha fakturerbar tid, og det er begrensa hva jeg klarer å gjøre på siden også. Og da er det litt tøft. Jeg tror kanskje ledere på et høyere nivå har mer nytte av kurset. Fordi du må liksom stå med begge beina i begge leirer. Ledere som kun utfører lederaktivitet er de mer dedikert. Men jeg skal jo bare drive gruppa, sørge for at de har jobb og at ting går som det skal. Det har egentlig ikke så mye for seg om jeg gjør det ene eller det andre som leder.

**Intervjuer:** Føler du at det er en helhet eller en sammenheng i det som har vært temaene i modulene?

**Informant:** Nei, den har jeg litt vanskelig å se.

**Intervjuer:** Har modulene klare læringsmål?

**Informant:** Ja det har de nok. Man må sette i gang øvelser for å få åpna innsikt i temaet, og motivering ikke minst. Du får oversikt, men igjen så mangler det skrittet videre. Hvis du ser at du har noen utfordringer, hvordan du skal tette igjen disse hullene eller utfordringer. Det går jo litt på oppfølging og bearbeiding, og får jobba videre med et. Jeg tror man har glemt mye etter tre fire måneder etter kurset. Og hvordan verdi sitter man igjen med da, hvis man ikke får jobba videre med det? Man kunne jo hatt noen mindre grupper og jobba med det i etterkant.

**Intervjuer:** Har modulene bidratt til å utvikle deg som leder?

**Informant:** det er mulig, jeg har litt vanskelig for å se det men. Min karakter og min atferd er med på å styre meg. Du kan jo ta noen gode tips, men jeg tror det kreves adskillig mer jobbing med det. Hvis det er ting man burde bedra seg på.

**Intervjuer:** Hva tror du grunnen til dette er?

**Informant:** det er jo menneskelige egenskaper. Man kan jo ikke tenke seg at et kurs skal snu opp ned på det ene eller det andre. Jeg tror det tar mer tid før ting synker inn. Det spørres hvordan det treffer i forhold til dine oppgaver som leder. Jeg er mest ingeniør og tenker mest jobb, også har jeg en bijobb som heter leder. Det går greit på et vis. Men jeg ser ikke så stor utvikling der. Jeg er litt gruppeleder men mest i prosjekt.

**Intervjuer:** Hva tror du kunne gjort modulene bedre med tanke på å utvikle dere som ledere?

**Informant:** en tanker som har slått meg litt, jeg tror at for noen ledere passer kurset bedre enn for andre. Jeg tror at ved å skreddersy sånne kurs, det har ikke samme effekten for en seksjonsleder som for meg.

**Intervjuer:** Hva er viktig for din del da?

**Informant:** jeg føler jeg var litt på siden. Det måtte vært litt mer skreddersydd til den rollen jeg har og de oppgavene jeg har. Jeg er litt lojal til miljøet og den gruppa, jeg har ikke noe økonomisk incitament for å jobbe som gruppeleder, og



da er litt av gulrota borte, og da kan jeg velge å gjøre en bedre jobb med det som er nødvendig.

**Intervjuer:** Får dere jobba med noen konkrete eksempler som er relevant for arbeidet ditt på modulene?

**Informant:** nei. Det kunne jo vært en tanke for å gjøre kurset bedre. Jeg syns kurset passer bedre for seksjonsleder og avdelingsleder. Det var prega av litt for mye generelt. Du skal ha rimelig bra kunnskap når du skal holde et sånt kurs, og det er ikke så enkelt for en HR person hvis man ikke snakker med folk.

**Intervjuer:** Har modulene du har deltatt på bidratt til å gi deg en forståelse av dine styrker og svakheter som leder?

**Informant:** Ja det tror jeg nok. Du får en bevisstgjøring. Men det det er ikke sikkert at jeg syns opplegget i kurset er viktig, sånn som andre kanskje gjør. Men jeg har ikke noe problem med å se at i den rollen så er det ting som kan gjøres annerledes.

**Intervjuer:** Hva er det som har gjort at du har blitt mer klar over styrker og svakheter?

**Informant:** Jeg må ha litt selvinnsikt. Sånn at du ser at du har noen begrensinger i forhold til den rollen du skal oppfylle. Jeg ser ikke det som å være gruppeleder som en karrierevei, det er en tillagt rolle i den sammenhengen.

**Intervjuer:** vil du si at du hadde blitt motivert til utvikling hvis du hadde fått info om hva du kan forbedre deg på som leder?

**Informant:** Ja det vil jeg tro. Men det er ikke sikkert at en HR person er så oppegående, med å gi de rådene som trengs. Vi får tilbakemeldinger i mus, og det syns jeg er viktig å interessant. Hvis du får tilbakemeldinger på ting fra flere, da må du vurdere å gjøre noe med det.

**Intervjuer:** Du snakket noe om at du ikke får tilbakemelding og oppfølging etter modulene, tror du det hadde bidratt til å gi mer effekt hvis du hadde fått det?

**Informant:** Ja absolutt. Det er ikke så mye som skal til. Det går i glemmeboken hvis ikke. Man burde dradd litt på det og kanskje se på veien videre hvordan man tenker å jobbe med de spesielle aktivitetene. Da tror jeg det får en større verdi. Dersom det bare blir glemt og pakka bort er det synd. Jeg tror sånne kurs har noe for seg.

**Intervjuer:** Deler dere som deltakere kunnskaper med hverandre i løpet av kursene?

**Informant:** Ja. Vi jobber jo som regel i grupper sammen med andre. Pluss at man presenterer gruppearbeidet. Det har en effekt med at vi får presentert ideer og råd.

**Intervjuer:** Hvilken form for læring føler du er mest effektiv?

**Informant:** vi har jo vært innom det meste. Jeg syns det å jobbe med case er interessant. Vi har jo kjørt noen case som er relevante, og det gir en nytte, da kjenner du igjen bildet. Da får du jobba i en virkelig situasjon. Fremfor å snakke om ting som du ikke er i befatning av er uheldig. At det blir for generelt, det må være litt spesifikt mot oss sære ingeniører.

**Intervjuer:** blir det gitt noen muligheter for refleksjoner i løpet av modulene?

**Informant:** det har jo vært sånne resyme og oppsamlinger på slutten av kursene. Det er jo for så vidt greit. Igjen så er det det her med å dra løpet litt videre. Man bruker jo litt ressurser på det. Merverdien den er betydelig mer hvis man klarer å holde fokus på det over tid. At man kanskje har et slags oppfølgingsprogram. Det kan jo være at man gir hverandre noen oppgaver. Det er sikkert mange måter å gjøre det på.

**Intervjuer:** Blir det gitt noen form for forklaring i hvordan modulene kan bidra til å gjøre dere mer effektive som ledere?

**Informant:** Litt usikker. Vi får info om hva som er meningen med kurset, men jeg føler det blir litt på siden av det vi egentlig trenger.

**Intervjuer:** Hva syns du har vært mest utfordrende i de modulene du har deltatt på?

**Informant:** Den er litt vanskelig. Syns egentlig ikke det.

**Intervjuer:** Tror du det hadde vært mer motiverende hvis det hadde vært noe som du måtte strekke deg etter for å løse?

**Informant:** Det gjenstår å vite. Det kan tenkes. Hadde man hatt litt mer fokus på det som er aktuelt for oss, tror jeg nok man kunne ha bidratt mer.

**Intervjuer:** Casene dere får, er det noen utfordringer i de?

**Informant:** ja det er det. Det har vært en bra utvikling på de casene. Det gjenspeiler litt av det som kan være en virkelig case. Det mener jeg har noe for seg.

**Intervjuer:** Har modulene vært hjelpelige med utfordrende situasjoner i hverdagen?

**Informant:** Det er ikke godt å vite. Kurset har jo et mål og mening med å skolere og oppdatere. Man må se det i det perspektivet.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hvordan ledelsen har vist støtte i forbindelse med lederutviklingen?

**Intervjuer:** De har vist engasjement, ambisjoner, initiativ til å dra i gang disse kursene. De viser vilje og motivasjon. De motiverer oss til å bidra.

**Intervjuer:** Har ledelsen vist noen forventninger om at kunnskaper og ferdigheter skal tas i bruk?

**Informant:** Ja det kan tenkes. Vanskelig å si.

**Intervjuer:** Hvordan er arbeidsmiljøet i forbindelse med støtte med tanke på utvikling?

**Informant:** Det syns jeg er bra.

**Intervjuer:** Er det en kultur for at utvikling er viktig?

**Informant:** jeg syns REINERTSEN har utviklet seg i en positiv vei. Det har kommet inn mye elementer inn, det med opplæring, kurs, det er positive ting. Også det at man jobber en del sammen, det har jo en effekt ved at man blir kjent med kollegaer rundt i tverrfaglige sammenhenger. Det er viktig å knytte relasjoner. Disse krusene bidrar jo til at man får mer relasjon til andre. Det er jo litt av jobben. Vi må trenes opp for å kommunisere og snakke med folk. Ved å knytte kontakter får man utvida horisonten, og på den måten får man en utvikling.

**Intervjuer:** Hva tenker du om at lederutviklingen blir utført i bedriftens kontekst?

**Informant:** det syns jeg er bra. jeg har vært på noen få eksterne kurs, men det blir for generelt og nytteverdien er begrensa. Hva kan gnagne REINERTSEN best? Jeg tror det at jeg må utvikle meg på en måte som RE har best nytte av.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hva din motivasjon for å delta på lederutviklingen er?

**Informant:** Den er jo grei. Jeg syns det er en utvikling i at RE ønsker å kurse folk, og at vi bruker ressurser på det. Men det er et potensiale for å utvikle enda bedre. Mer innretta i mot fagmiljøet, der vi virkelig trenger det.

**Intervjuer:** Du syns personalledelse og ledelse er unødvendig?

**Informant:** Nei ikke akkurat. Men det er andre ting som er viktigere. Det her med prosjektgjennomførelse.

**Intervjuer:** Ser du på din rolle som relevant for videre utvikling?

**Informant:** Nei. Jeg er skeptisk til det. Jeg har behov for litt annen type kurs.

**Intervjuer:** føler du at du kan gjenkjenne når ny atferd og holdninger er nødvendig i en ny situasjon?

**Informant:** Ja. Står du foran en krevende situasjon, så må du kanskje gjøre noe med det. Det er ikke sikkert at mine egenskaper er godt nok rusta for det.

**Intervjuer:** Føler du at du kan påvirke de prosessene du er med i?

**Informant:** Ja. En av de positive tingene her hos RE er at du kan bygge din egen karriere. Når en har fått fram en ressursperson er det kjempe viktig at den personen blir utvikla videre. Sånn at personen ikke forsvinner.

**Intervjuer:** Har du fått en bedre forståelse av ledelse i RE etter deltakelse på modulene?

**Informant:** Ja tror det. Psykologien i det her er jo at en skal utvikle ledere med ulike roller. Så er det snakk om det skal gjennomføres slik at det får en effekt.

**Intervjuer:** Har du blitt tryggere i lederrollen?

**Informant:** Kanskje. Jeg er jo rimelig trygg på meg selv, og har ikke noe problem med det. Jeg er ydmyk for all ny kunnskap som måtte gagne. Det gir et bedre feste og et bedre fundament. Så sånn sett vil jeg si at man blir tryggere, over tid.

**Intervjuer:** Er det noe du vil tilføye?

**Informant:** Ja det må være en langsiktighet. Et perspektiv, at man ser for seg en utvikling som skal gå over flere år. Og det bærer det jo preg av, og det syns jeg er positivt.

### **Bilag 3: Transkripsjon person 2 (P2)**

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om jobben din?

**Informant:** Jeg er gruppeleder for konstruksjonsteknikk. 13 ansatte i gruppa.

Tilbudsgivning, prosjektoppfølgning, personalansvar for den gruppa.

Prosjektleder og disiplinleder i tillegg til det.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om din rolle som leder?

**Informant:** Har ansvar for den gruppa. Rapporterer til min seksjonsleder. Og har ansvar for budsjett og regnskap i den gruppa, utviklingssamtaler, utvikling av medarbeidere. Alt som innebærer personalansvar for dem. Jeg bruker ca 40 % av tida mi på administrasjon.

**Intervjuer:** Hva syns du er mest utfordrende med å være leder?

**Informant:** Å sørge for at alle har relevante og gode oppgaver til en hver tid.

Sikre høy debitering. Det utfordrende er jo personalsaker. Ellers er det i forhold til inntjeningskrav.

**Intervjuer:** Hva syns du er mest positivt?

**Informant:** Det er jo det å kunne være med å ta mer beslutninger. Styre sin arbeidsdag selv mer, litt mer frihet. Som går sammen med mer ansvar. Jeg har vært gruppeleder i ett år.

**Intervjuer:** Hvordan ble du gruppeleder?

**Informant:** Søkte internt.

**Intervjuer:** Kan du fortelle meg litt om hva du tenker om innholdet i modulene?

**Informant:** Det jeg sitter igjen mest med etter modulene og det som var mest positivt er jo det at lederne i DEAL entreprise og tegn3 var samla, og at man fikk mye ut av det. Fikk utvikle samarbeidet på tvers av firmaet og avdelingene. Man blir jo litt kjent gjennom oppgavene også, det var individuell innsats på oppgavene.

**Intervjuer:** Husker du noe annet om innholdet i modulene, var det relevant for din rolle som leder?

**Informant:** Ja absolutt. Vi tok vel opp hvertfall på personaldelen eksempler på saker, og mulige håndteringer, og det er veldig positivt.

**Intervjuer:** Føler du at det var en helhet og en sammenheng i modulene?

**Informant:** Ja det vil jeg si. Gjennom hovedtemaene, på den personaldelen var det jo litt info om nav, hvordan rettigheter ansatte har, hvordan vi kan stille krav

som ledere, og en del sånne ting. Det er veldig nyttig å ha med seg den lærdommen inn. Faglig relevant til lederrollen, og info om ting man kanskje ellers ikke finner, og som kanskje ikke står på styringssystemet og sånne ting.

**Intervjuer:** Har modulene klare læringsmål?

**Informant:** Ja det er vel at vi skal bli bedre som ledere og bruke tid på de type spm som vi lærer oss gjennom modulene. Selv om jeg ikke husker det og kan gjengi det i detalj så vil jeg si det.

**Intervjuer:** Fikk dere info om hvilken kunnskap dere skulle tilegne dere?

**Informant:** Det husker jeg ikke. Men vil tro det.

**Intervjuer:** Føler du at modulene har bidratt til å utvikle dere som ledere?

**Informant:** ja det vil jeg si. Kunnskap bidrar til jo at man blir tryggere. Man kan svare på flere spm fra de under deg uten at en må sjekke i alle ledd før det. Så det å sitte på mer info er alltid nyttig det.

**Intervjuer:** Hvis du skal trekke fram noe som har bidratt mest til utvikling hva ville det ha vært?

**Informant:** Det må vel være den kontakten og det å bli kjent med de andre lederne. For det var jo ledere fra andre lokasjoner. Få kjennskap til hvem som har de ulike rollene, og hvor man kan søke kompetanse er mest nyttig.

**Intervjuer:** Hva tror du kunne ha gjort modulene bedre med tanke på å utvikle dere som ledere?

**Informant:** Vi hadde en bra faglig diskusjon. Sånne faglige diskusjoner i plenum, med så engasjerte og dyktige folk vil være bra. der er det mange gode meninger og refleksjoner som er gjort av flinke folk, som er nyttig å ha med seg videre. Den biten var bra, og kan sikkert utvides. typen med konkrete problemstillinger, og diskutere gjennom det etterpå tror jeg har stor nytteverdi. Mange problemstillinger folk kan kjenne seg igjen i, og dra med seg videre. Vi har jo mye på personalledelse som er likt og som vil gå igjen mange plasser.

**Intervjuer:** Hvilken type læring brukes i modulene?

**Informant:** Gruppearbeid, vi hadde vel noe individuelt også. Vanskelig å se for meg hva annet det kunne vært. Av læringsutbytte lærer man minst av å sitte å høre på noen prate.

**Intervjuer:** Har modulene bidratt til å gi deg en forståelse av dine styrker og svakheter som leder?

**Informant:** Det tør jeg nesten ikke si. Sikkert. Det er jo ikke et så godt tegn at jeg har glemt mye av det innholdet. Det er jo noe å ta med seg videre. Det er jo en hektisk hverdag og mye å huske på. Men det er sikkert mye som ligger i underbevisstheten. Man husker kanskje best det som var litt ubehagelig. Det å gjøre gruppeoppgaver med folk du ikke kjenner.

**Intervjuer:** Vil du si at du hadde blitt til utvikling hvis du hadde fått info om hva du kan forbedre deg på som leder?

**Informant:** Ja sånn tilbakemelding og kritikk er jo alltid nyttig. Men det må være rett form. Man kan jo se for seg at sånn kan foregå gjennom anonym tilbakemelding gjennom de under og over deg. Og når folk blir anonymisert blir man veldig ukritisk, hvertfall i en stor gruppe. Jeg tror det må kvalitetssikres på et vis, og sende ut tilbakemeldinger ukritisk kan gjøre vel så mye skade som nytte. Gjennom spørreskjema kunne vært bra. Gjennom mus får man jo tilbakemelding. Som leder må man være ærlig og si det sånn det er, og da får man kanskje litt tilbake og det fungerer jo til en viss grad. Det er litt vanskelig å finne rette form på det.

**Intervjuer:** Får du noe oppfølging etter deltakelse på modulene?

**Informant:** Nei ikke noe særlig. Fått utsendt materiale.

**Intervjuer:** Tror du det hadde hatt en bedre effekt hvis det hadde vært oppfølging i etterkant?

**Informant:** Nei tror ikke det. Det blir kanskje i form av en mail eller noe, og vi får nok mail fra før. Et års repetisjon ville nok vært bra. Det vil jo være utskifting av ansatte i et stort firma, derfor vil det også være nyttig å kjøre hele greia igjen med de samme folka sånn at man blir kjent. Det er jo et viktig element i selve læringa i kurset.

**Intervjuer:** Blir det gitt noen muligheter for refleksjon av egen erfaring i løpet av modulene?

**Informant:** Ja, gjennom de diskusjonene vi hadde, og i mindre grupper og i plenum.

**Intervjuer:** Blir det gitt noen forklaring på hvordan modulene kan bidra til å utvikle dere som ledere?

**Informant:** Det husker jeg ikke.

**Intervjuer:** Hva syns du har vært mest utfordrende i det du har deltatt på?

**Informant:** Kanskje gruppearbeidet. Det vil alltid være utfordrende å finne sin rolle i en gruppe.

**Intervjuer:** Har det vært noen krevende mål i modulene?

**Informant:** Ikke som jeg kan huske.

**Intervjuer:** Føler du at modulene har vært hjelpelige i forbindelse med utfordringer i situasjoner i arbeidshverdagen?

**Informant:** Nei, eller kanskje gjennom noen personalsaker. At man har tatt med seg noe derfra, og takla det på en bedre måte. Ikke i forbindelse med ledelse.

**Intervjuer:** Hva tror du kunne vært gjort annerledes i forbindelse med dette?

**Informant:** Klarer ikke svare på det.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hvordan ledelsen har vist støtte i forbindelse med utviklingen?

**Informant:** Tja, de har sakt at vi må delta. Det er jo bra på sitt vis. De er jo med på det det av. Det er jo positivt at det blir iverksatt og satt av tid til det da, i en hektisk hverdag.

**Intervjuer:** Føler du at det har en betydning at de viser at de er engasjert?

**Informant:** Ja det er en opplevelse, i hvertfall for min del at det er en grunnholdning i firmaet at man må utvikle seg. Og det er jo veldig viktig, for hvis du ikke utvikler deg og bare blir fastlåst, så vil vi ikke være konkurransedyktig lenger med det vi holder på med. Vi må på en måte utvikle oss hele tiden, både faglig, med ledelse og i hele organisasjonen. Det er viktig, og der er ledelsen helt på linje med det. De støtter for det. Jeg ser på modulutviklinga som en mindre brikke i hele det.

**Intervjuer:** Har ledelsen vist noen forventinger om at dere skal ta i bruk kunnskaper og ferdigheter dere lærer?

**Informant:** Ja de forventer jo at vi skal ta i bruk det vi lærer. En underbevisst forventning.

**Intervjuer:** Har nærmeste leder forklart fordelene ved å delta?

**Informant:** Nå var jo ikke min nærmeste leder her når vi gjennomførte kurset. Men nei det husker jeg ikke. Vi ble jo påmeldt og vi ble jo med.

**Intervjuer:** Tror du det påvirker din motivasjon, hvordan de ser på dette?

**Informant:** Ja helt klart. Holdning til sånne ting, og at dette blir bra er viktig. Hvis det er forankra i toppen at dette er noe bra så vil det forplante seg videre



nedover. Og det vil jo være viktig. Det har jo mye å si hvordan det framlegges, du kan jo enten si at nå har det kommet noe drit fra HR og toppen igjen og vi må bare være med, og noen stikker kanskje hjem litt tidlig heller. Eller man kan framstille det annerledes. Og jeg har jo det inntrykket at det blir, framstilt som noe positivt.

**Intervjuer:** Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet med tanke på støtte i forbindelse med utvikling og læring?

**Informant:** Det vil jeg si er bra. Med tanke på kurs og den type ting så er man som regel positiv til. Jeg er hvertfall positiv til det til dem under meg og jeg har en følelse av at det er ønska, jeg har blitt oppfordra til å bli med på kurs fra ledelsen over meg også, som kan være med å utvikle både meg og firmaet. Og den holdninga blir forplanta videre nedover også. De setter jo av penger til kurs også.

**Intervjuer:** Hva tenker du om at lederutviklingen blir utført i bedriftens kontekst?

**Informant:** Det er både og. Fordelen med det interne er at du får se hvor mye kompetanse som faktisk sitt i firmaet, det er veldig bra. og at det blir holdt av folk man faktisk kjenner, sånn at det blir en tryggere stemning og mer rom for dialog og det er lettere å spille ball. Mens hvis man henter inn en utenfra som kanskje er en kjent profil, så vil det være en større autoritet, og man setter kanskje mer lit til kunnskap som kommer utenfra enn det man gjør internt, sel vom det ikke trenger å være noe bedre kunnskap på noe som helst måte. Man stiller seg jo spørsmålet til eksterne som sitter nær en, hvordan har du tid til å ha lært deg den kunnskapen her, du sitter jo i prosjekt sammen med meg. Jeg tror at en blanding kan være bra. man må også passe seg for å ikke bruke opp de interne ressursene, for da vil det stilles spørsmålstegn ved kvaliteten på det. Men jeg skjønner at man får mer ut av det ved bruke interne, for det kan på papiret se ut som det er rimeligere, slev om det kanskje ikke er det. Det brukes tid på det her også.

**Intervjuer:** Kan fortelle litt om din motivasjon for å delta på lederutviklingen?

**Informant:** Ja det er jo det å møte de andre lederne og utveksle erfaringer med em er jo veldig bra, og det er jo en motivasjon i seg selv. Det å knytte kontakt på tvers av bedriften. Og så er jo en annen motivasjon at det er en annerledes dag.

**Intervjuer:** Ser du på din rolle som relevant i forbindelse med utvikling?

**Informant:** Absolutt.

**Intervjuer:** Har du fått en bedre forståelse av ledere i RE?

**Informant:** Ja det vil jeg si. Gjennom det med å ha større kunnskap selv, gjør at man er en bedre ledere.

**Intervjuer:** Har du blitt tryggere i lederrollen?

**Informant:** Ja. Det at man vet at en del ting er forankra i organisasjonen, man har fått innspill fra andre, man har stilt spørsmål gjennom kurset på ting man er usikker på. Ene tingen er jo, vi hadde jo en del regelverk vi må forholde seg til gjennom ledelse, også har vi underordna det bedriftsregler og styringssystem. Også har vi best practice som går på folkemunne, og gjennom erfaring fra andre. Eksempelvis hvordan har du løst den oppgaven, f.eks hvis du har en på gruppa de som ikke leverer det som er forventa av en, hvordan er det løst av andre. Det vil jo være diskusjoner rundt en del psykologiske problemstillinger, som kan være veldig nyttig å diskutere med andre ledere, som ikke er forankra i noen regelverk. Men som gjør at vi får kunnskap gjennom det regelverket som er, og regler i RE. Det tror jeg er veldig nyttig å utvikle.

**Intervjuer:** Hvis du skulle ha nevnt noe som skulle ha vært gjort annerledes, hva skulle det ha vært?

**Informant:** Det å hente inn noen eksterne til noen av modulene, ikke til hele heller. Men bare deler av det. Det kunne jo vært en ide.

**Intervjuer:** Har du noe du vil tilføye?

**Informant:** Det å bli kjent med de andre tror jeg har mest nytteverdi, og det er jo vanskelig å måle.

## **Bilag 4: Transkripsjon person 3 (P3)**

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hva du jobber med?

**Informant:** Jeg er avdelingsleder for prosjektstyring på entrepriser, som hovedsakelig består av prosjektsekretærer og prosjektøkonomer som er 12/13. så jeg jobber jo tett mot dem. For å bistå dem i prosjekt. Også har jeg andre oppgaver i basis, usikkerhetsvurderinger, tilbudsfasen, i oppstarten av prosjekt osv.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om din rolle som leder?

**Informant:** På det personlige, så er det jo mye med ansettelser. Når jeg kom inn så var det en ganske tynn gruppe, så da var det mye ansettelser. Også er det oppfølging i forhold til det. Så er det jo det med utviklingssamtaler, det synes jeg er viktig. Det er også selvfølgelig hvis folk er syke, ringe de den samme dagen og høre om det er jobbrelatert eller ikke, og følge dem opp. Også er det jo hvis folk ikke fungerer, må prøve å få dem til å fungere først og hvis ikke må man se hva man må gjøre. Også er det den faglige biten, og sikre at vi utvikler seg og i den retningen som folk ønsker.

**Intervjuer:** hvordan ble du avdelingsleder?

**Intervjuer:** Jeg var ansatt i samme avdeling tidligere, så slutta jeg. Men så fikk jeg tilbud om jobben noen år senere.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hva du tenker om innholdet i modulene?

**Informant:** Ut i fra det jeg har sett, så synes jeg det var veldig bra. det som jeg reagerte på i starten var at den som var satt opp for ansvaret, var ofte ledere som ikke har noe begrep om hva som foregår ned i detaljene. Det var jo litt sånn at vi ble trukket med vi som kjenner til det. Det er kanskje greit at man går ned på et litt lavere nivå. Men jeg vet ikke hvilken modul dette var fra. Lurer på om det var forretningsforståelse eller økonomi. Nå husker jeg ikke helt innholdet fra de modulene her men. Jeg synes de har vært bra. Hvor de har blitt av kan man spørre seg om. Jeg har ikke hørt noe på et år, så det kan jo være litt kritikk. Det var bra i starten, da hadde vi to og tre, men så har vi ikke hørt noe mer. Og det er kanskje en sykdom som vi sliter med på flere områder. Vi starter ting, også glemmer vi det litt bort.

**Intervjuer:** Men husker du noe fra de to modulene her, hvis du tenker etter?

**Informant:** Jeg husker spesielt den med personalledelse. For den har jeg etterspurt litt internt i divisjonen. Jeg syns det er veldig viktig at vi fremstår likt. At jeg takler en situasjon akkurat likt som en annen leder. At det ikke blir etter egen fri vilje, men at det er litt styrt hvordan vi skal styre personalpolitikken. Selve kurset var veldig bra, vi diskuterte mye. Jeg sa veldig mye husker jeg. Det som jeg har tenkt på litt i etterkant er at det ikke er noen oppfølging. Du har et kurs x antall timer, også er det ingen som spør meg etterpå om jeg har gjort sånn eller sånn. Derfor er jeg litt usikker på effekten. Kurset er bra, men endrer folk atferd. Det må til mer enn et kurs, da må du liksom ha noen som spør, følger opp og pisker litt rundt. Det er kanskje noe jeg savner. Helst fra ledere og de som har satt det i gang. Jeg har min måte å gjøre det på og syns det er rett, og tolker ut fra kurset at jeg gjør det rett. Men det er sikkert andre som også tolker at de gjør det rett. Også er det sikkert forskjellige måter som er rett, men sikkert også noe som er feil.

**Intervjuer:** Hvordan føler du at modulen du har deltatt på er relevant i forhold til din rolle som leder?

**Informant:** Det syns jeg. Jeg tror kanskje ikke at vi er ledere, men at vi blir ledere. Vi skal utvikle oss. Selv om vi får et lederansvar i den bedriften her betyr ikke det at vi er en leder i utgangspunktet. Du er kanskje en flink fagperson, også får du personalledelses-biten gratis. Og det er ikke dermed sakt at du er god til det. Det er viktig å forstå hvordan en del ting henger sammen, med tanke på det som går på organisasjon.

**Intervjuer:** Fikk dere en bedre forståelse av ledelse i RE etter deltakelse på modulene?

**Informant:** Det kan jeg ikke huske. Jeg husker bare at jeg syns modulene var veldig bra. Det var han Roger som hadde den modulen, og han er veldig flink til å kommunisere. Men nok en gang vi er forskjellige, og vi må minnes på. Vi er mange ledere i RE, det er liksom ikke noe enhet lenger. Det er ingen som bestemmer, men mange som bestemmer. Jeg kjenner meg ikke igjen i den enhetlige lederfilosofien. Det syns jeg er litt dumt, fordi det blir litt springende. Vi har samlinger osv, men når vi kommer tilbake så springer vi som vi har sprunget før. Det bør være noe der man minnes på litt titt og ofte. Nå må dere huske på hva vi ble enig om, og er det sånn vi reagerer. Når DSL starta laga vi en

ledelsesfolder. Men du kjenner deg ikke igjen i alle ledd når du leser den. Det må være noe som er litt gjenkjennbart. Ledelse i en sånn org er ganske komplekst fordi vi har ulike ledere på ulike nivå, og folk slutter og begynner. Det er ganske vanskelig.

**Intervjuer:** Hva syns du har fungert og hva har ikke fungert?

**Informant:** det er for lenge siden til å huske. Jeg syns opplegget var veldig bra. Godt forberedt og gode diskusjoner. Kursene i seg selv er bra, men det er det i etterkant jeg etterlyser litt. Hva skjer når jeg går ut av det rommet her.

**Intervjuer:** Ble det gitt noen forventninger fra øverste hold om hva de ønsker å se etter kursene?

**Informant:** Det husker jeg ikke.

**Intervjuer:** Føler du at det er en helhet og en sammenheng i modulene?

**Informant:** Jeg har vel ikke reflektert så mye over det. Og ut ifra at jeg ikke klarer å komme på det.. jeg tror at det er et bra opplegg, men kritikken min går på at jeg ikke har sett noe mer til det. Jeg har ikke vært på noe etter i fjor.

**Intervjuer:** Har modulene klare læringsmål? Får du en forståelse av hvilken kunnskap og atferd som skal tilegnes?

**Intervjuer:** Ja det tror jeg. Dumt jeg ikke leste gjennom presentasjonene. Den personalledelse var den jeg savna mest. Jeg syns det er så viktig. Det er tross alt medarbeiderne som gjør jobben i bedriften. Derfor er det veldig viktig at de trives og har det bra, og blir fulgt opp osv.

**Intervjuer:** Har modulene bidratt til å utvikle deg som leder?

**Informant:** det vet jeg ikke. De har sikkert bidratt på lik linje med erfaring osv osv. jeg tror ikke at man kan si at det kurset var avgjørende, men det er med å bidrar til at man utvikler seg. Jeg tror at hvis man ikke har sånne kurs så.. det er lurt at kursene samler de erfaringene du har, jeg tror ikke det er noe lurt å komme på sånne kurs hvis du ikke har noen erfaring heller. Det er veldig greit å ha noen kurs så man får litt teori rundt alle erfaringene man har med seg. Så på den måten vil jeg påstå at det er avgjørende å ha sånne kurs.

**Intervjuer:** Hva tror du kunne gjort modulene bedre med tanke på å utvikle dere som ledere?

**Informant:** Jeg tror det med oppfølging er viktig. Man må ikke slippe det helt. Man må liksom ha noe mer. Vet ikke i hvilken form. Men må ikke slippe ballen helt etter et sånt kurs.

**Intervjuer:** får du jobbet med konkrete eksempler som er relevant for arbeidet ditt?

**Informant:** ja hvertfall på den personalledelse-modulen. Det var caser og man satt og diskuterte, og det tror jeg er veldig nyttig for da får du høre litt om andres erfaringer og synspunkter. Og det mener jeg var bra på begge modulene.

**Intervjuer:** Hvilke metoder for læring brukes?

**Informant:** De hadde presentasjoner, case, oppgaver. Ja det var mest gruppearbeid.

**Intervjuer:** Hva lærer du mest av?

**Informant:** Jeg tror det er veldig viktig at man ikke bare blir sittende og høre på. Teorien er vel og bra den, men ikke så virkelighetsnær. Det er greit å høre litt om hvilke erfaringer andre har, og hva de gjorde i ulike situasjoner. Litt kombinasjon tror jeg er nødvendig.

**Intervjuer:** Har modulene bidratt til å gi deg en forståelse av dine styrker og svakheter som leder?

**Informant:** Det vet jeg ikke nei. Det er vel det at man har litt selvinnsikt fra før, så man vet hvor skoen trykker i forhold til styrker og svakheter. Man får jo ganske gode tilbakemeldinger i mus på seg selv.

**Intervjuer:** Vil du si at du hadde blitt motivert til utvikling hvis du hadde fått informasjon om hva du kan forbedre deg på som leder?

**Informant:** Ja det tror jeg. Jeg tror nok andre ser deg bedre og har en annen oppfatning av deg enn det man har selv. Hvis du hadde fått noen innspill på hva man bør jobbe med, det vil jo være motiverende. Det er jo ikke drit artig å være leder. Det er jo interessant, men det er kanskje ikke sånn man trakter etter. Ikke på dette nivået. Man er liksom mellom barken og veden, man har for lite man skulle ha sakt i det store bildet.

**Intervjuer:** Hvordan tror du oppfølging i etterkant av lederutviklingen påvirker effekten?

**Informant:** Det har helt klart en effekt.

**Intervjuer:** Deler dere kunnskap med hverandre på modulene?

**Informant:** Der har vi noe som ikke fungerer i det hele tatt. Etter personalledelseskurset fikk vi en motpart, eller en samarbeidspart. Så hvis jeg hadde et problem med noe i forbindelse med personal, så kunne jeg gå til denne personen og spørre hvordan han/hun hadde taklet dette. Jeg er 99 % sikker på at det ikke fungerer. Grunnen til det er at du ikke kjenner personen, og for alt du vet har de kanskje en relasjon, det er veldig utrygt. Det vi har gjort på Entreprenør er at vi basislederne snakker sammen, en å ha noen på en annen avdeling borti gangen er bare tull. Det er en god intensjon. Jeg bruker først HR, og så snakker jeg med andre hva de ville gjort i en situasjon. Så den gruppetoen i entreprenør deler vi kunnskap, emn vi har ikke fått det til å fungere i hele avdelinga. På modulene diskuterte vi mye. Vi fikk høre episoder fra andre, og det er jo nyttig.

**Intervjuer:** Blir det gitt noen muligheter for refleksjon over egne erfaringer i modulene?

**Informant:** Ja. Med en gang du begynner å diskutere case, så reflekterer man jo. På personalledelse så var det mange historier man kommer på.

**Intervjuer:** Blir det gitt noen forklaring på hvordan modulene kan bidra til å utvikle dere?

**Informant:** De gjorde nok det. Var god nok info på forhånd. Det var helt greit. Man tar jo med seg noe, og det meste glemmer man.

**Intervjuer:** Hva synes du var mest utfordrende i de modulene du har deltatt på?

**Informant:** Si det. Det var vel ikke så veldig utfordrende. Det var ikke noen oppgaver i den forstand. Du skulle jo bare dele erfaringer og snakke rundt case.

**Intervjuer:** Tror du det hadde vært mer effektivt hvis det hadde vært utfordringer?

**Informant:** Det hadde det nok. Men det er jo ganske ufarlig å sitte i sånne kurs. Det er aldri en fasit osv.

**Intervjuer:** Har det vært noen krevende mål i modulene?

**Informant:** Jeg husker de ikke, så det var vel det eller ikke.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hvordan ledelsen har vist støtte i forbindelse med lederutviklingen?

**Informant:** Jo, i starten synes jeg det var bra. Gode intensjoner og opplegg. Også mener jeg jo at det er et ledelsesansvar at vi ikke har gjort det i det siste. Da har vi jo svikta litt, at vi ikke passer på at det gjennomføres. Man burde hatt noen

sjekklister på at folk har vært gjennom det de skal. Så tenker jeg at dette er kontinuerlig, vi er jo mange. De som ikke fikk deltatt i fjor, skal de da vente et år. Det bør gå kontinuerlig. Det er heller ikke noe poeng at man skal være så mange på hver modul.

**Intervjuer:** Hvis det ikke hadde vært noen støtte fra ledelsen, hvordan tror du det kan påvirke læringsprosessen?

**Informant:** Jeg tror at hvis leder følger opp at det hadde vært positivt. Det med kommunikasjon og informasjon som vi ofte etterlyser i en organisasjon, jeg visste ikke så mye før men nå vet jeg ingenting. Det er et ledelsesansvar å informere organisasjonen, og vi er inne i en dårlig tid også er det ikke et ord. Hvem har ansvaret for det og på hvilket nivå. Det er litt uheldig.

**Intervjuer:** Har nærmeste leder forklart fordelene ved å delta på lederutvikling?

**Informant:** Nei, men man har jo fått tilstrekkelig info om hvorfor man skal ha det.

**Intervjuer:** Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet med tanke på støtte i forbindelse med utvikling og læring?

**Informant:** Det er litt ymse. Vi har jo mange avdelinger og grupper, også er vi enige om at vi skal lære i prosjekt, men hvordan skal man lære i prosjekt. Jeg har min metode, jeg snakker med mine hver måned. Andre hører ingenting fra sin leder. Det er en utfordring vi har, at hvis vi skal jobbe enhetlig så må folk følge opp folket. Noen ser ikke behovet for utvikling og læring.

**Intervjuer:** Hva tenker du om at lederutviklingen blir utført i bedriftens kontekst?

**Informant:** Det tror jeg er nødvendig. Man får mer ut av kursene enn eksternt. Da kan vi bruke caser som er for oss, og man har en virkningsgrad som er mange ganger større. Hvertfall på det som går på personal. Det er noe med at vi har våre systemer og vår måte. Det er mye bedre å kommunisere det.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om din motivasjon for å delta på lederutviklingen?

**Informant:** Jeg er veldig opptatt av at vi skal utvikle oss. Og jeg synes noen andre også burde ha prioritert det.

**Intervjuer:** Hvilke faktorer ved programmet synes du er motiverende?



**Informant:** Det i forhold til personal, er det det å treffe andre og høre deres historier. Målet med at vi skal gjøre ting likt og opptre som en enhet. Og da syns jeg at det er frustrerende når jeg opplever noe annet i det daglige. Men det er en annen sak.

**Intervjuer:** Har du blitt tryggere i lederrollen?

**Informant:** Ikke pgr av det tror jeg. Men det er jo pgr av at du har jobba der noen år. Da blir du jo tryggere.

**Intervjuer:** Er det noe du vil tilføye?

**Informant:** Jeg ser jo det nå at jeg burde sett gjennom presentasjonene. Jeg syns det er veldig bra også syns jeg det er nødvendig. Man bør tenke seg om hvor ofte, hvem osv. intensjonen er bra, men det er utfordrende i en prosjektorganisasjon. Noen skifter roller og noen tror at de er verdensmestre osv.

## **Bilag 5: Transkripsjon person 4 (P4)**

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hva du jobber med?

**Informant:** Jeg er gruppeleder for vann og avløp i Trondheim. Vi er 8 stk. jeg er leder for de 8, også har jeg ansvar for tilbud og prosjektoppfølgning og ressursplanlegging, og personalansvar.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om din rolle som leder?

**Informant:** Hovedoppgavene er å sørge for at medarbeiderne har jobb. De riktige ressursene på oppgavene. Gi dem varierende oppgaver, møte deres forventninger. Og jeg krever at de yter etter mine forventninger. Dra dem med i jobben med å skaffe oppgaver. Vite hva som er deres sterke og svake sider.

**Intervjuer:** Hvordan ble du gruppeleder?

**Informant:** Helt tilfeldig. Jeg ble lurt. Det mangla en gruppeleder på denne avdelingen, så jeg ble spurt om å være det. Og det takket jeg ja til.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hva du tenker om innholdet i modulene?

**Informant:** For meg var begge modulene viktig. Før modulene begynte så snakka vi alltid om RE-modellen. Man visste ikke hva det var og hvordan man så på ledelse. Det er en stor org, og da skal man ønske at alle ledere har den røde tråden som man skal følge med sine variasjoner, men hvertfall en vei. Og det fantes ikke når jeg begynte. Så modul 1 passer veldig bra. Jeg var usikker på hvordan jeg skulle håndtere en del ting. Så modul 1 var mer generelt om hvordan

ledelse i RE er, mens den andre var mer knyttet til personalansvar som var nytt for meg. Det var veldig mye nytt, hva har vi rett og ikke rett til å gjøre, og muligheten i bedriftene. Det var interessant å samarbeid med gruppeledere, seksjonsledere og avdelingsledere. Veldig informativt, men kanskje litt for pakka. Det ble litt for mye info. Det var mye nytt, så det var litt overveldende. Det hadde vært greit å kanskje plukke noen punkter. Det beste er at man kan treffe kursholderne igjen. Så hvis man ikke får med seg alt så kan ta kontakt hvis man lurer på noe. Så det er ikke sånn at man er ferdig med kurset og thats it.

**Intervjuer:** Hvordan føler du at modulene du har deltatt på er relevant i forhold til din rolle som leder?

**Informant:** Jeg har vært ny i rollen som leder. Den første satt brikkene på plass, den beskrev min rolle og hvem jeg skulle samhandle med. Mens den andre gikk spesifikt på et område i min rolle som leder. Det definerte en del prosedyrer og rutiner. Jeg syns begge var veldig lærerikt.

**Intervjuer:** Hva syns du har fungert og hva har ikke fungert i modulene?

**Informant:** Det har stort sett fungert. Men jeg tror det har vært en periode nå hvor det ikke har vært noen kurs. Men jeg tror det jeg kanskje savner mest, er at det ikke blir oppfølging på det her. Jeg skulle ønske det var et kortere seminar med en påminnelse eller noe. En oppsummert dokumentasjon av kurset. Hvis jeg skal melde en personalsak så må jeg liksom spørre andre, det blir ikke til at jeg vet hvordan man skal gjøre det selv om jeg har vært på en modul. Men i alt syns jeg de har fungert veldig bra, de var informative og lærerike. Men det skulle vært noe som gjentok det, for da sitter det mye bedre. Hvis du har et gjentakende treff hvor man understreker verdiene, ansvar, forventninger osv. spesielt i tider hvor det går en del ned. Og hvor man har en del utfordringer. Da hadde det vært greit å støtte mellomlederne.

**Intervjuer:** Føler du at det er en helhet og en sammenheng i modulene?

**Informant:** Ja det gjør jeg. Man går gjennom flere punkter, det er en lederskole, jeg ser at de trekker fram viktige momenter og går i dybde med ledelse og personalansvar. Du får en paraply. Det å være leder i RE har disse ulike ansvarsområdene, og gå gjennom det fungerer bra.

**Intervjuer:** Har modulene klare læringsmål?

**Informant:** Ja jeg tror det. Jeg mener det har vært diskutert det, og i noen sammenhenger så var det veldig mye nytt. Jeg lærte veldig mye og visste ikke hva som skulle til. Målene var informative, om hvordan man skal håndtere personalsaker osv. jeg tror det har vært målbevisst generelt. Jeg tror ikke det er så vanskelig når temaet er så spesifikt. Det har vært veldig bra strukturert i den sammenhengen. Men som sakt så skulle jeg hatt mer tid til sånt.

**Intervjuer:** Har modulene bidratt til å utvikle deg som leder?

**Informant:** Absolutt. For meg var det mye nytt. Det var viktig for meg å vite hva det er å være en leder i RE, og det å være leder med personalansvar. Begge temaene var nødvendig for meg hvis jeg skulle ha en viss suksess som leder i RE. Jeg måtte jo da vite hvordan det er og hvordan ting blir gjort.

**Intervjuer:** Hva tror du kunne ha gjort modulene bedre med tanke på å utvikle dere som ledere?

**Informant:** Det kan være noe med rekkefølge. Det er ikke nødvendig at det er noen feil å ikke ta de i rekkefølge. Men det kan være en ide å samle alt med ledelse og personalansvar. At man samler dem litt mer i fag. At når det handler om ledelse på menneskelige nivå, så skulle de kanskje kommunisere litt mer med de hverandre modulene. Og noe annet som kunne vært bra er at det ikke skulle ha vært så lang tid mellom modulene. De tar forskjellige temaer, men det kunne ha vært greit å hatt en periode hvor man fokuserer på dette med å bli en god leder, og at man ikke må vente til neste år med å ta det. Pakka det litt mer sammen. Men klart er jo at intensjonen er at alle kan delta. Jeg tror det har fungert, men som sakt så er det over et år siden jeg har vært på noe. Innkallingen til kursene har ikke fungert i så fall.

**Intervjuer:** Får du jobbet med noen konkrete eksempler som er relevante for arbeidet ditt, i modulene?

**Informant:** Ja, vi jobber i grupper, og finner på caser. Særlig på den med personalansvar var det en del interessante caser, men både skuespill osv.

**Intervjuer:** Har deltakelse på modulene bidratt til å gi deg en forståelse av dine styrker og svakheter som leder?

**Informant:** Man blir mer bevisst på dem, får litt innsikt. Så lenge man ser svakhetene kan man gjøre noe med det. Hvis man tror man er supermann blir det verre. Jeg tror det er viktig å se andre ledere og hvordan de takler det og gjør

ting på. Det lærer man mye av. Det å bruke såp mange eksempler på hvordan ting burde bli gjort, så ser du om du har gjort det sånn eller ikke. Jeg tror det hjelper å ha en bred tilnærming til ordet ledelse. Det er ikke bare ne måte å gjøre det på. Noen er bedre enn andre, avhengig av situasjonen.

**Intervjuer:** Får du noe tilbakemelding og oppfølging i etterkant av deltakelse på modulene?

**Informant:** Nei. Det er det jeg savner. Vi burde kanskje ha et par timer oppfølging av det der, etter en mnd eller halvt år. F.eks har du gjort noe med det, har du håndtert noen konflikt, kunne du bruke noe av det du lærte her osv. det er behov for oppfølging, vi får veldig mye informasjon. Det er ikke det at vi blir kasta ut i vinden uten støtte, men det er veldig mye å fordøye. Det med personalansvar kan være utfordrende i mange sammenhenger, selvfølgelig får du støtte fra HR osv.

**Intervjuer:** Hvordan tror du det med oppfølging vil påvirke effekten av lederutviklingen?

**Informant:** Jeg tror det blir mer dynamisk. At man kan raskere se effekt av det man har lært, særlig erfaringen fra andre også. Man tar det jo i selve modulene, men når man har lært noe vil man gjerne bruke det i praksis og se om det har fungert. Hvis man hadde en oppfølging noen måneder etterpå, kunne man ha diskutert det og det hadde vært veldig interessant. Det trenger ikke være mer enn to timer, eller en kaffe eller noe. De som organiserer modulene kunne ha kontaktet noen, og spørre om noen kan presentere hva man har lært og hva man har gjort.

**Intervjuer:** Deler dere som deltar på modulene kunnskap med hverandre?

**Informant:** Ja i en begrenset tid gjør vi det. Men jeg tror det er desto viktige at vi gjør det etterpå. Selv om man ikke sitter på samme avdelingen. Det kunne ha vært noen mekanismer som gjorde at vi delte mer i etterkant.

**Intervjuer:** Blir det gitt noen forklaring til hvordan modulene kan bidra til å utvikle dere som ledere?

**Informant:** Ja det forklares. Det er en del av selve modulen, målene med det. Som sakt så diskuterer man veldig mye av det som er regelverket, prosedyrer, praktisk erfaring osv. tittelen på modulene går jo veldig rett på saken. Jeg syns

det er bra at man deler det i flere moduler, og kan fokusere på det. Men igjen kan det være ting som er bedre, at man pakker dem litt mer sammen.

**Intervjuer:** Hva syns du har vært mest utfordrende i modulene?

**Informant:** Ofte det å få tid til det. Jeg syns det er har vært veldig gode foredragsholdere, det har vært flyt i modulene. Så for meg har utfordringen vært å få tiden til det. Men heldigvis har vi blitt innkalt med god tid i forveien.

**Intervjuer:** Har det vært noen krevende mål i løpet av samlingen, hvor du måtte strekke deg litt ekstra?

**Informant:** Det er veldig logiske utfordringer her. Det er ikke noe som er umenneskelig, og det er ingen ting hvor det skal være presise svar på. Man kan bruke sin selvinnsikt og erfaring på dette. Kanskje man er bedre til å lede folk enn et prosjekt, eller omvendt. Det kan jo være en utfordring. Stort sett så går det på vanlige utfordringer, vi er vanlige mennesker vi også. Jeg mener at man kan lære seg å bli en leder.

**Intervjuer:** Syns du det er motiverende når det er noe som er krevende?

**Informant:** Ja det er det. Det motiverer meg. Hvis jeg har et par krevende medarbeidere, det er ikke det som motiverer meg. Men det er mye oppgaver med spennende innhold, det motiverer meg.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hvordan ledelsen har vist støtte i forbindelse med utviklingen?

**Informant:** Ja det har de gjort, de har til og med deltatt i en del av disse modulene. Selve Erik Reinertsen har vært med på en av dem, og Kristian Reinertsen har vært med. De ser at det er viktig, at man ikke bare snakker om det å være leder i RE, men at man vet hva det vil si å være leder i RE. Akkurat med dette har det vært positivt oppbakking.

**Intervjuer:** Hvis det ikke hadde vært noen støtte fra ledelsen. Hvordan tror du det hadde påvirket læringsprosessen?

**Informant:** Jeg tror ikke det ville ha blitt noen modul hvis det ikke hadde vært støtte fra ledelsen. Nei, det hadde ikke vært så lett å være leder. Hvis man ikke visste hvordan man skulle gjøre det, eller finne ut av ting hver gang man hadde en utfordring. Jeg ser ikke noen annen måte enn at ledelsen må støtte dette, for at det skal bli noe av. Det krever ganske mye tid, og det er tid som ikke faktureres.

**Intervjuer:** Har ledelsen vist noen forventninger om at kunnskaper fra modulene skal tas i bruk?

**Informant:** Ja, det gjør de. Både HR og konsernledelsen har visst interesse og forventninger på forskjellige måter. Forskjellige moduler har effekt i forskjellige deler av konsernet. De har vært veldig opptatt av prosjekteringsledelse, hvordan man tar seg av kunder i prosjekter. Og det andre at man tar seg av folk, det har også vært viktig. Hvordan man tar seg av de ansatte, at vi skal øke osv.

**Intervjuer:** Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet med tanke på støtte i forbindelse med utvikling?

**Informant:** Nei jeg tror de fleste setter av tid, og liker at det finnes et slikt system. Noen er spent på hvordan det kan påvirkes dere jobb i gruppen. Jeg tror at mine medarbeidere stoler på meg at jeg skal gjøre det beste for dem. Lederkollegaene er gode kilder til erfaring, det å snakke med dem, og har jeg et problem vet jeg at de kan hjelpe meg. Både seksjonsledere, avdelingsledere og gruppeledere er det veldig lett å gå til, og de fleste har jo også vært med på modulene. Det er en god støtte og en kilde til erfaring.

**Intervjuer:** Føler du at støtte fra kollegaer og leder er viktig for å lære?

**Informant:** Absolutt. Det er klart at hvis jeg ikke fikk støtte så ville det ikke vært naturlig at jeg satser. Det at de er så interessert i at jeg tar modulene gir det meg motivasjon i den grad at de har tillitt til meg, og jeg vil da yte for dem i den sammenhengen. Faktisk hver gang vi har vært på en modul så sier alle at «yes, det her er bra», men så dabber det litt av etter hvert. Det er derfor jeg sier at det burde vært litt oftere da. Når man er ferdig med en sånn modul så er man veldig høy på seg selv, og man har veldig lyst til å bruke det man lærer.

**Intervjuer:** Hva tenker du om at lederutviklingen blir utført i bedriftens kontekst?

**Informant:** Det er perfekt. Vi blir sertifiserte RE-ledere og det er veldig greit. Og hadde det vært en mindre bedrift hadde jeg kanskje ikke syns det vært så relevant, men når det er RE som har vært i gamet over 60 år, så er du en god leder her så kan du være en god leder hvor som helst. Det danner meg som leder i den store sammenhengen. Samtidig så bruker vi foredragsholdere som er eksterne. Jeg syns det er det viktigste er at, nå jobber jeg i RE, og jeg skal være en

god leder som er best for RE. I tillegg er RE en stor og anerkjent bedrift i Norge, det er mye takket være den måten den ledes på.

**Intervjuer:** Kan du fortelle meg litt om hva din motivasjon for å delta på lederutviklingen er?

**Informant:** Det er to ting som jeg ser nå umiddelbart. Jeg har vært ny i rollen og at jeg som sakt var ny i bedriften, og at det var en veldig bra måte å lære ledelseskulturen og ledelsesmåten. Og det andre er at jeg liker å lære nye ting, og jeg liker å lære å kjenne folk. Og dette motiverer meg.

**Intervjuer:** Hvilke faktorer ved programmet syns du er motiverende?

**Informant:** De tar for seg spesifikke og relevante temaer i en leders rolle. De forskjellige ansvarsområdene i det som er ledes, både i bedriften og generelt.

**Intervjuer:** Hva har du lært mest av i forbindelse med læringsmetoder de bruker?

**Informant:** Det er en blanding. Jeg liker veldig godt forelesningene. De fleste gangene er casene veldig interessante og interessant å jobbe med der, men det er ikke alltid de treffer så godt. Forelesningene syns jeg har vært bra, de har vært flinke til å finne flinke foredragsholdere. Når man skal jobbe med caser så vet man at det er fiktivt og det setter en demper, men hvis man jobber med ting som har skjedd i RE. Så lenge det er konfidensialitet, så kan det være interessant.

**Intervjuer:** Føler du at du har blitt tryggere i lederrollen?

**Informant:** Ja absolutt. Det har gitt meg verktøy, og litt tyngde og kunnskap, og tillitt på meg selv i rollen som leder.

**Intervjuer:** Er det noe du vil tilføye?

**Informant:** Kommer ikke på noe. Bare at det er flere som har godt utbytte av dette, både av modulene men også å ta dem opp igjen sammen med deg. Nå tvang du meg til å gå tilbake til dem. Det er veldig bra at RE har startet med dette, og det er første gang de gjør det. De vil samkjøre det å være leder i RE på alle nivå, og det er viktig. Det er et langsiktig mål, men håper det blir resultater. Jeg føler at hvis alt blir veldig tett, f.eks i løpet av en uke blir man ikke bedre ledere. Da blir man bare sliten. Men hvis man kan ta det en gang hvert kvartal eller noe sånt, og at man da kjører det over to år. Og at det blir noen oppfølging på den, kanskje på et eller to tema som man ønsker, som man f.eks kan melde seg på.

## **Bilag 6: Transkripsjon person 5 (P5)**

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hva du jobber med?

**Informant:** Ja, jeg er avdelingsleder på innkjøp i entreprise. Jeg har det faglige ansvaret og personalansvaret. Har ansvar for de i Oslo og Trondheim. Ansvar for ti personer.

**Intervjuer:** Hvordan ble du avdelingsleder?

**Informant:** Begynte i RE som innkjøper, og litt etter eget ønske og utvikling begynte jeg å jobbe med kalkulasjon. Også var jeg så heldig å bli plukket ut som potensielle ledere i en samling. Også åpnet det seg opp en mulighet her da, og da fikk jeg den jobben. 3,5 år siden nå.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om din rolle som leder?

**Informant:** Jeg har det faglige ansvaret for innkjøp. Sørge for at systemene vi har blir ivaretatt. Følge opp innkjøpsprosessen. Jeg har ukentlige gjennomgang med de som sitter i prosjektene. Tilbudsarbeid er jeg mye involvert i. Kontakt med leverandørmarkedet.

**Intervjuer:** Hva er det mest positive med å være leder?

**Informant:** Jeg liker utfordringene som det gir, og det å kunne være med å påvirke ting, hvordan man skal gjøre ting. Jeg har et ønske om å ta ansvar og styring.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hva du tenker om innholdet i modulene?

**Informant:** Hvis vi tar organisasjon og ledelse først. Så syns jeg det var bra modul og bra innhold. Den er jo litt overordna på mange måter, trekker litt linjer til ledelsesteori og en del sånne ting, ulike typer lederskap og sånt. Det skader jo aldri å få litt faglig påfyll på det heller. De fleste av oss som blir ledere i sånne fagmiljøer som vi er her, har ikke så mye teoretisk bakgrunn. Så det er veldig greit å få litt innputt på det. Det er veldig interaktivt, ikke sånn enveisinformasjon. Det er lagt opp til diskusjoner i grupper, og det er kanskje det som gir mest utbytte. Du diskuterer med andre ledere, og du setter teorier i kontekst til arbeidshverdagen. Og det er kanskje det som gir størst utbytte. Og man har jo en del felles utfordringer i sånne roller. Og jeg tror at når man lager det internt i RE så er det lettere å sette det i en sånn kontekst, framfor å ha det i en ekstern hvor man kommer fra ulike firmaer. Personalledelse modulen er det litt det samme med. Men den er mer snevra inn på konkrete områder. Men det jeg



savna litt i den var å diskutere mer utfordringer og problemstillinger i forhold til det med personalledelse. Huske det var mest fokus på rekruttering og sykefravær. Det er selvfølgelig viktig det også, men jeg skulle ønske det var litt mer andre problemstillinger. Det som går på kommunikasjon og konflikthåndtering kunne kanskje ha vært et element i den modulen. Du leder mye forskjellige folk med ulike behov, og måten man skal gi tilbakemelding på tilbake til den enkelte, det er mange ting. Det ble ikke tatt opp i den modulen.

**Intervjuer:** Syns du innholdet gir mening?

**Informant:** Ja. Jeg syns agendaen i den første modulen var helt greit. Kommer ikke på at det var noe spesielt jeg savna der. Jeg har jo snakka om den andre modulen. Den ga jeg mening, men kunne tenkt meg mer om andre ting. Det som kanskje gir mest mening i disse her, er at det ikke er enveis informasjon, men det er lagt opp til diskusjon og man diskuterer ting i plenum. Må kanskje styre disse modulene inn til det folk er opptatt av. Jeg syns det var god møteledelse i modulene.

**Intervjuer:** Bygger det på dine forkunnskaper innenfor ledelse, og hvordan?

**Informant:** Ja. Det gjør jo for så vidt det. Jeg har hatt litt org. og ledelses fag både fra tøy og indøk. Så jeg kjenner jo igjen noe derfra. Det er jo den akademiske og teoretiske delen av det. Men i og med at det er utvikla internt i RE så er det lettere å sette det i den konteksten her, og hvordan man skal utøve ledelse. Vi har jo en folder her som sier hvordan man skal utøve ledelse. Jeg tror vi har ganske langt igjen til at vi kjører det her på en enhetlig og lik måte.

**Intervjuer:** Hva syns du har fungert og hva har ikke fungert i de modulene du har deltatt på?

**Informant:** Det som fungerte i den i første modulen så syns jeg det var bra styring av den dagen, på tid. Vi var innom det vi skulle, og det var åpent for diskusjoner. I personalansvar modulen så ble det interaktivt og åpent for diskusjoner. Men det som ikke fungerte var at vi ble sittende å snakke om verktøy, som kanskje ikke er det viktigste å diskutere. Når det er snakk om lederutvikling så er det kanskje litt annet fokus enn det vi brukte tiden på i den modulen.

**Intervjuer:** Var det en helhet og en sammenheng i modulene?

**Informant:** Ja, jeg sitter med en oppfatning i det kurset her at vi ikke var innom en del punkter som står her. Vi snakka vel om det, men sånn som jeg husker så brukte vi mye tid på oppfølging av sykemeldte, arbeidsrettsspørsmål og kanskje ikke like mye tid på en del andre punkter. Sånn som punktene står her så er det ganske mye fornuftig innhold. Jeg savner vel fokuset litt mer over på det som virkelig er utfordrende, innenfor personalansvar.

**Intervjuer:** Tror du det med helhet og sammenheng påvirker verdien av programmet?

**Informant:** Det er jo laga noen bolker med mange moduler, hvor vi skal være innom det vesentlige. Det på en måte gir jo en slags helhet er jo viktig. Men det er helt greit at man har tatt modulene litt uavhengig av hverandre, det trenger ikke være sånn at man må ha tatt den for å ta den. Det er greit at det er avgrensa bolker. Sånn at hver modul er en selvstendig greie innenfor et tema, det tror jeg er veldig greit. Det må jo gi verdi det å ha deltatt på en modul i seg selv.

**Intervjuer:** Syns du modulene hadde klare læringsmål?

**Informant:** Nja. Det kommer jeg ikke på. Det var jo litt om formålet med kurset, men kanskje ikke sånn helt tydelig hva som er tanken at man skal sitte igjen med etter den gjennomførte modulen.

**Intervjuer:** Tror du det hadde gitt en bedre effekt hvis det hadde vært klare læringsmål?

**Informant:** Det kunne det ha vært. Man er jo innom veldig mye i løpet av en sånn dag, og det kan hoppe og springe litt avhengig av hvordan diskusjonene går. At man er tydelig på dette avslutningsvis, at man har tiden til å avrunde og oppsummerte hva vi lærte. Det tror jeg er lurt.

**Intervjuer:** Har modulene bidratt til å utvikle deg som leder?

**Informant:** Ja på den måten at man får diskutert problemstillinger og utfordringer med andre i en styrt setting, det tror jeg er utviklende. Men hvor mye som sitter igjen over tid, det er jeg litt mer usikker på. Jeg tror dette er tema som man må diskutere jevnlig hvis det er meningen at det skal være utviklende. Etter en sånn kursdag er man jo tilbake i hverdagen og dundrer i gang med det man alltid gjør. Man trenger ikke gjenta modulene i den forstand, men at man snakker om læringsmålene i noen ledermøter med jevne mellomrom. Man er

ikke ferdig utlært når man har vært gjennom modulene. Man skal ikke undervurdere dette med at man tar opp temaene med jevne mellomrom.

**Intervjuer:** Hvis du skal trekke fram noe som bidrar mest til utvikling, hva er det?

**Informant:** For min del var det diskusjoner som gir mest utbytte. Det å sette det i en teorikontekst og i en RE-kontekst. Det er egentlig det at det er interaktivt, med diskusjoner. At det ikke er forelesning.

**Intervjuer:** Hva tror du kunne gjort modulene bedre med tanke på å utvikle dere som ledere?

**Informant:** Bruk tid på slutten av dagen, bedre tid, på en oppsummering og prøve å trekke ut to tre fire viktigste tingene som man sitter igjen med. Jeg husker ikke om det ble gjort, men tror ikke det. Bruk tid på hva man skal ta med oss inn og hvordan vi kan bruke det. Den ledelsesfolderen blir dratt litt inn i modulene, men for å være samkjørt så tror jeg at det ikke er feil å dra fram den i ledermøter med jevne mellomrom, og se den oppimot modulene.

**Intervjuer:** Fikk dere jobbet med noen konkrete eksempler som er relevante for jobben?

**Informant:** Ja. Den første modulen var jo litt overordna, så kommer ikke på om det var lagt opp til konkrete eksempler der. Men det blir gjerne dreid inn på det i diskusjoner. I personalansvar modulen er man inne på konkrete punkter allerede. Der var det vel litt konkrete eksempler som vi snakka om ja.

**Intervjuer:** syns du det bidrar til utvikling?

**Informant:** Ja. Som jeg sa innledningsvis så tror jeg utbytte er større når man klarer å sette det i en konkret kontekst som folk kjenner seg igjen i. Det er absolutt nyttig. Vi hadde et kurs om kommunikasjon og konflikthåndtering var det veldig mye konkrete problemstillinger som ble diskutert. Kanskje dette kurset kan bli med i modul 7. Ellers kan man kanskje kutte ned på agendaen i modul 7 for å ta det med inn. Det var litt kjapt i modul 7, men vi fikk gått mye mer inn i det i dette andre kurset.

**Intervjuer:** Hvilke ulike metoder for læring brukes i modulene?

**Informant:** Man kommer aldri unna power point presentasjonene. Men det var mye diskusjoner og gruppearbeid. Roger klev som hadde denne første modulen var veldig flink prosess-styrer, og formidler. På den andre modulen var det mye

informasjon ut, men det var mer sånn powerpoint punkter og ting man skulle gjennom. Det kan være greit, men spm er hva man sitter igjen med etterpå. Poenget er å diskutere det som virkelig betyr noe innenfor disse feltene, sånn at man sitter igjen med noe. Heller på færre områder, enn at det er masse info man skal gjennom.

**Intervjuer:** Har modulene bidratt til å gi deg en forståelse av dine styrker og svakheter som leder?

**Informant:** Ja. Når man er innpå ulike typer ledelse i modul 1, og om det er situasjonsbestemt eller en lederstil man kjører generelt, så får man reflektert hvor man passer inn. Man får reflektert litt over hvor jeg plasserer meg i dette terrenget her. Det kan være veldig greit. Det finns jo teknikker og strategier for å utøve ledelse, men du må være deg selv også. Det syns jeg var bra. Man får gjort seg noen tanker om hvordan man utøver lederskap.

**Intervjuer:** Syns du det bidrar i prosessen med utvikling, når du blir klar over hva dine styrker og svakheter er?

**Informant:** Ja, det tror jeg absolutt det gjør. Det er en sånn detaljert styring, eller delegering, støtte, hva er det man skal gjøre. Og det trenger jo ikke være en bestemt form som er riktig for alle, hver enkelt har ulike behov. Vi var jo inne på en del sånne ting.

**Intervjuer:** Vil du si at du hadde blitt motivert til utvikling hvis du hadde fått info om hva du kan forbedre deg på som leder?

**Informant:** Ja, det tror jeg. I modulene er man jo ikke inne på det. Men det blir mer egen refleksjon i modulene. Alle trenger tilbakemelding på hvordan ting gjøres, ikke bare dem som er ansatt, også dem som er ledere. De har jo sine ledere igjen dem også. Vi har forskjellige ledere å forholde oss til. Det er ikke noen sånn stor tilbakemelding på hvordan man gjør jobben sin direkte. Man blir kanskje målt på en del ting, men ikke sånn spesielt.

**Intervjuer:** Får dere noen tilbakemelding eller oppfølging etter modulene?

**Informant:** Nei, det kommer jeg ikke på at det var. Annet enn at det blir lagt ut det som man har gått gjennom. Man burde kanskje tatt tak i essensens sånn at det blir en oppfølgingssak. Så man tar ut noen ting som man må sette litt mer fokus på. Den systematikken der, den lupen der er ikke helt på plass.

**Intervjuer:** Tror du lederutviklingen hadde blitt mer effektiv av dette?

**Informant:** Ja, vi er jo inne på ting. Det er kanskje ikke noe fasitsvar på alt. Men det er en del ting som kommer ut av det. Det er greit å diskutere mye av det, men man kommer fort tilbake på det vanlige sporet igjen. Det er noe som mangler der.

**Intervjuer:** Deler dere kunnskap med hverandre på modulene?

**Informant:** Det gjør vi i selve modulene. Vi har jo også vært med å prøvd å komme med innspill med hva disse modulene bør inneholde. Noen av oss snakker jo en del sammen og har diskutert litt i etterkant, rett etterpå. Men det er primært den dagen vi er der ja, hvor det er en form for deling.

**Intervjuer:** Hva syns du har vært mest utfordrende i de modulene du har deltatt på?

**Informant:** Det kan jo være en stor utfordring med å kjøre sånne moduler, hvor det sitter ledere som er taletrengt og har mye på hjertet. Noen er kanskje mer aktive enn andre, og det er nok en utfordring å styre og lede gjennomgangen i disse modulene. Sånn at alle får komme til ordet, og at vi holder oss til de riktige temaene.

**Intervjuer:** Har det vært noen krevende mål i modulene, hvor du måtte strekke deg litt ekstra?

**Informant:** Egentlig ikke. Nei. Vi ble vel ikke satt på noen store prøver i denne gjennomgangen.

**Intervjuer:** Tro du det kunne ha bidratt til læring hvis dere måtte strekke dere litt ekstra etter ting?

**Informant:** Ja, det er mulig at man husker det litt bedre da. Hvis man blir utfordra litt i noen sammenhenger. Det tror jeg kunne ha vært ja.

**Intervjuer:** Var casene noe krevende?

**Informant:** Husker litt dårlig. Kommer ikke på casene. Jeg tror den casen jeg husker best lå utenfor modulene, i det kurset om kommunikasjon og konflikthåndtering. Hvor du blir satt opp i noen dilemmaer i personalsakshåndtering. Presentert for en case med en rekke utfordringer, hvor du skal gå fram og løse saken.

**Intervjuer:** Føler du at modulene har vært hjelpelike i forbindelse med utfordringer og situasjoner i arbeidshverdagen?

**Informant:** Ja. Igjen så er det jo i de her punktene og hvor man diskuterer i den hverdagskonteksten med hverandre, så hjelper det. Så det har absolutt noe for seg. Når du kommer tilbake etter en sånn runde, og du har reflektert litt og diskutert med andre, som kanskje gjør deg i bedre stand til å håndtere en lignende situasjon.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hvordan ledelsen har vist støtte i forbindelse med lederutviklingen?

**Informant:** Hvertfall det at vi har fått opp et sånt program med bifall fra ledelsen er bra. tradisjonelt sett har det jo ikke vært så mye fokus på faget ledelse, vi er en ingeniørbedrift. Det er den kompetansen som har hatt fokuset. Men nå har vi en HR-avdeling, det var det minimalt med for noen år siden, de kan ha ekstra fokus. Man diskuterer dette med ledelse, lager en ledelsesfolder. Det viser at vi har fått inn mer av begrepet og at det er fag i seg selv å bedrive ledelse.

**Intervjuer:** Føler du at dette bidrar til utvikling, at ledelsen viser støtte og oppmuntrer til deltakelse?

**Informant:** Det er ikke sånn at man føler seg tvunget til å nedprioritere det fordi det er andre ting som er viktigere den dagen. Det ligger støtte og aksept i at dette er nyttig å være gjennom. Toppledelsen burde ha noen luper innimellom, og kanskje ta opp dette her, ta opp noen essenser fra modulene og ta det opp på nytt igjen. Det mangler litt.

**Intervjuer:** Har ledelsen vist noen forventinger om at kunnskapen som blir lært på kursene skal bli tatt i bruk?

**Informanter:** Nei. Det er ikke gått så konkret til verks. Det har ikke vært diskutert.

**Intervjuer:** Tror du det har en betydning på effekten?

**Informant:** Ja det kan ha det. Effekten kunne sikkert ha vært større hvis man hadde fått ut noen fokusområder, om at dette her må vi jobbe med f.eks. da kunne det gitt større effekt.

**Intervjuer:** Har nærmeste leder forklart fordelene med å delta?

**Informant:** Nei. Min nærmeste leder har mye å holde på med. Han har vært med på noe selv også. Men det har kommet mer fra HR tror jeg. Som jeg husker det hvertfall.

**Intervjuer:** Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet med tanke på støtte i forbindelse med utvikling?

**Informant:** Vi er jo en prosjektorganisasjon, og som veldig mange andre slike organisasjoner blir vi veldig fokusert på prosjektene som isolerte bedrifter nesten. Vi har jo slite på å få læringen inn tilbake fra prosjektene, basert på det vi lærer i prosjektene. Det å drive utvikling er kanskje ikke stort nok fokus på dette fra toppen og ned. Den utviklingen som gjøres blir fort opp til den enkelte avdeling. Det er vel og bra. Men vi er avhengig av dem andre som vi skal samarbeide med. Det vi gjør skaper forutsetning for de andre, og hvis det ikke er samkjørt er det vanskelig å komme videre som en organisasjon. Det har vi sett litt. Det kan være vanskelig for meg å gå direkte til andre og få dem inn i den dreininga. Det burde kanskje ha vært litt mer styrt fra nivået over når man endrer på saker og ting.

**Intervjuer:** Hvordan føler du at støtte fra kollega og leder påvirker din motivasjon for å utvikle deg?

**Informant:** Det er viktig å føle støtte. Det opplever jeg for så vidt at det er. Det kollegiale miljøet oss i mellom er veldig bra, og man har kanskje enkelte man diskuterer mer med. Føler også støtte fra min leder. Ting tar lang tid hvis det ikke er støtte.

**Intervjuer:** Hva tenker du om at lederutviklingen blir utført i bedriftens kontekst?

**Informant:** Jeg syns det er bra. Jeg tror vi har bedre utbytte av det. Det arrangeres kurs i ledelse eksternt overalt. Det ene er jo det økonomiske av det, og det andre er jo at da møter man folk fra alle mulig andre bedrifter, det blir vanskeligere å sette det i samme konteksten og det blir vanskeligere å være konkret på en del utfordringer.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hva din motivasjon for å delta på lederutviklingen er?

**Informant:** Det gir en mulighet for å lære noe, kanskje se om man får noen ider og tanker om ting kan gjøres annerledes. Man blir mer bevisst på måten man skal opptre på, som da igjen forhåpentligvis gjør at man gjør jobben sin på en bedre måte. Og det er jo det som er motivasjonen, at man faktisk har utvikla seg litte gran.

**Intervjuer:** Hvilke faktorer ved programmet syns du er motiverende?

**Informant:** Det er jo ikke så ofte at ledere fra ulike avdelinger i RE samles i sånne sammenhenger som det her, og det syns jeg er veldig ok. Vi har en ganske stor bredda innenfor ting vi opererer. Det er veldig interessant og motiverende at man kan sette av litt tid og møtes og diskutere ting. Det syns jeg er veldig bra.

**Intervjuer:** Har du fått en bedre forståelse av ledelse i RE?

**Informant:** Ja. Litt om ledelse i RE. Men ledelsesfolderen og plattform for samspill det er på en måte plattformen for ledelse i RE, og den blir trukket inn i modulene i større eller mindre grad. I modulene er det kanskje mer konkrete ting og caser som man diskuterer.

**Intervjuer:** Føler du at du har blitt tryggere i lederrollen?

**Informant:** Kanskje innenfor enkelte ting. Det er jo mer på håndtering av ulike saker man kommer opp i, der kan det ha hatt en effekt ja.

## **Bilag 7: Transkripsjon person 6 (P6)**

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hva du jobber med?

**Informant:** Jeg er gruppeleder på Energi og teknikk. Det er en veldig liten gruppe. Vi ønsker jo å vokse nå da. Så vi leter etter flere. Jeg er leder og regner mesteparten av tilbudene, og setter det til rette person.

**Intervjuer:** Hva syns du er mest utfordrende med å være leder?

**Informant:** Det å få de ansatte til å skjønne at vi skal tjene penger, og føre riktig timer. Det å lede personalkonflikter er veldig utfordrende, men vi har ikke hatt noe av det enda.

**Intervjuer:** Kan du fortelle meg litt om hva du tenker om innholdet i modulene?

**Informant:** Jeg syns de er greie. Jeg har vært borte i mye av det før. Jeg har jo vært leder før. Det er mye kjent stoff, så det som er interessant er jo hvordan det skal gjøres i RE. Sånn at vi som ledere skal gjøre ting likt.

**Intervjuer:** Bygger det på dine forkunnskaper som leder?

**Informant:** Ja, jeg syns det. Det er jo en del ting som er spesielt for RE, men mye av det er jo hva en leder gjør og det har jeg vært borte i før.

**Intervjuer:** Hva syns du har fungert og hva har ikke fungert?

**Informant:** Jeg syns egentlig de funker. Det som er bra med dem er jo det at du får en oppfriskning. Jeg som leder er mye på reisefot, jeg syns det er veldig greit å



få litt oppfriskning. Mindre bra: en del av det som blir tatt opp passer nok bedre til en større org. Gruppa mi er jo veldig liten, selv om RE er stor.

**Intervjuer:** Føler du at det er en helhet og en sammenheng i modulene?

**Informant:** Det er lenge siden jeg har deltatt.. det jeg har ikke skjønt er hvorfor vi hopper rundt. Syns vi burde ha strata på 1 og jobba oppover til 9. jeg føler at det ikke har vært noen logisk rekkefølge. Jeg som har hatt en del lederansvar så er det greit, men for de som ikke har det fra før og har en større gruppe, de burde ha jobba med det som er litt mer basis og jobba seg oppover. Sånn at det er en logisk rekkefølge.

**Intervjuer:** Føler du at modulene har klare læringsmål?

**Informant:** Ja, det er jo det. Det er jo gruppeoppgaver og vi sitter flere sammen som ikke er fra samme avdeling. Vi kjenner jo ikke hverandre. Da blir vi litt kjent og utveksler ideer.

**Intervjuer:** Hva føler du at du lærer mest av?

**Informant:** Jeg husker ikke. Det eneste jeg kan si er at det er bra oppfriskning. Gruppearbeid er mest effektivt. Da får du en case og du skal utveksle ideer. Jeg syns det sitter igjen bedre, for da har du aktivt deltatt og ikke vært en passiv lytter.

**Intervjuer:** Har modulene bidratt til å utvikle deg som leder?

**Informant:** Ja jeg syns jo det selv om jeg har fungert som leder lenge, så syns jeg det har bidratt til å utvikle meg i RE sitt system, så kjenner hvordan jeg tankegangen er her. Hvordan vi gjør ting, hvordan vi behandler ulike ting. Når jeg begynte her så kjente jeg ikke til RE sitt system, jeg visste bare hvordan jeg gjorde ting. Jeg visste ikke hvem man skulle henvende meg til hvis jeg trengte hjelp til noe. Jeg vet ikke om det har utviklet meg som leder, men det har utvikla meg i forhold til hvordan vi gjør det i RE.

**Intervjuer:** Hva tror du kunne gjort modulene bedre med tanke på å utvikle dere som ledere?

**Informant:** Start med modul 1, fordi det er ledere som ikke har så lang erfaring. Ta basiskunnskapene, se hvordan ståa er og jobbe oppover. Gruppeoppgaver er bra. Mikse de som har mye erfaring med de som ikke har det.

**Intervjuer:** Har modulene du har deltatt på bidratt til å gi deg en forståelse av dine styrker og svakheter som leder?

**Informant:** Nei. Det spørres hvordan selvinnsikt du har, og hvordan du tolker modulene. Jeg har jo en viss formening i hva som er mine styrker og svakheter, men jeg tror ikke modulene har avdekt det. Jeg tror gruppearbeid kan bidra til dette, med de vanskelige spørsmålene, med personalkonflikter og sånne ting.

**Intervjuer:** I forbindelse med ledelse da?

**Informant:** Jeg er jo ikke født perfekt jeg. Men jeg synes det har bidratt mest til oppfriskning.

**Intervjuer:** Får du en innsikt i hva du kan forbedre deg på som leder gjennom modulene?

**Informant:** Når vi sitter i grupper og jobber kan det hende du hører at « å ja det er sånn de gjør det», og da kan du hende du forbedrer deg på det. Hvis du er den eneste som ikke gjør det sånn. Men modulene er litt for overordna til det, og vi er litt for mange. Det du får mest ut av er gruppeoppgavene. Når jeg var på lederkurset til Erik Reinertsen, det var et prosjektlederkurs. Han kjørte hardere, sånn gjør vi det i RE og hvis du ikke gjør det sånn så er det konsekvenser. De modulene her blir ganske lettere. Mens konkurrenter er det snakk om en uke eller to, hvor det er intensivt, og da tror jeg det blir mer effektivt. Det kan gjerne være internt som holder det, men kanskje man kunne tatt det over to uker og tatt det ut av huset, sånn at man ikke blir forstyrret. Og at man ikke deler det over moduler over tid, da får man ikke den røde tråden i det. Eller om man tar halve en gang osv, men ikke del det over så mange ganger.

**Intervjuer:** Hadde du blitt motivert hvis det hadde blitt satt noen mål og konsekvenser? (mål på hvor bra dere gjør det dere har lært)

**Informant:** det hadde sikkert vært bedre. Jeg synes jo som tidligere nevnt at når man sitter på dagskurs, hvis det hadde blitt kjørt eksternt og du hadde blitt målt etterpå, hadde man kanskje gitt en større innsats. Man er ikke så til stede på huste, da drar man hvert til sitt i pausene og ordner ulike ting, også er det tilbake igjen. Og da er man ikke så til stede. En gang var vi på Klæbu uten internettdækning, og da ble det ingen forstyrrelser og det funka veldig godt.

**Intervjuer:** Får dere noen tilbakemelding eller oppfølging i etterkant av modulene?

**Informant:** Ikke som jeg har vært borti nei. Det som har med modulene. Men du får jo tilbakemelding fra seksjonsleder om hvordan du fungerer. Oppfølging etterpå, evt finn ut hva du fikk ut av det tror jeg gir større effekt.

**Intervjuer:** Blir det gitt noen mulighet for refleksjon rundt egne erfaringer i modulene?

**Informant:** Ja. Det er jo noen som er flinkere til å prate, og de sier jo litt om hvordan de har opplevd det. Det er jo ikke tida til at alle får det. Men hvis du er glad i å prate så får du det.

**Intervjuer:** Hva syns du har vært mest utfordrende i de modulene du har deltatt på?

**Informant:** Jeg kommer ikke på noe. Jeg syns ikke det har vært noen krevende mål. Det som kanskje er utfordringen er hvis du blir satt sammen med noen som er på et helt annet nivå enn det du er. Da kan det bli noen utfordringer, om hvor man møtes og om man møtes i det hele tatt.

**Intervjuer:** Tror du det har en betydning for effekten hvis du må strekke deg litt etter ting?

**Informant:** Ja det tror jeg. Hvis du må virkelig tenke og gi det beste så er det alltid bedre. Men det legger ikke disse modulene opp til.

**Intervjuer:** Hvordan er casene og diskusjonene strukturert for å gi utfordring?

**Informant:** Så vidt jeg husker så fikk vi vel en del spørsmål som vi skulle løse, og så var det å gå gjennom og løse etterpå. Tror ikke det var noe verre en det, så var ikke så utfordrende.

**Intervjuer:** Har modulene vært hjelpelige i forhold til utfordringer og situasjoner i hverdagen?

**Informant:** Det gjør jeg. Det viser jo litt hvordan man gjør det i RE. Det er der jeg føler det har hjulpet, bedre innsyn i hvordan RE ønsker at det skal gjøres. Sånn at vi kjører samme linja hele gjengen.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hvordan ledelsen har vist støtte i forbindelse med lederutviklingen?

**Informant:** Tror ikke vi har fått noen støtte. Seksjonslederen som slutta var vel med på noen av de samme modulene, det var jo greit. Men har jo med på samme premisser som meg. Har ikke opplevd at det er noe støtte eller noe annet ellers.

**Intervjuer:** Tror du det har noen påvirkning på om det har noen effekt, om ledelsen viser støtte?

**Informant:** Ja det tror jeg. Men jeg vet ikke om lederne mine vet om jeg har gått modulene en gang. Det er jo en del som slutter og en del som skifter stilling, så det er jo litt vanskelig å holde den røde tråden.

**Intervjuer:** har ledelsen vist noen forventninger om dere skal ta i bruk noe av det dere har lært?

**Informant:** Ikke som jeg vet om nei.

**Intervjuer:** Tror du det kunne hatt noen innvirkning?

**Informant:** Jeg tror jo at så lenge du utøver en ledelse som de er fornøyd med, så tror jeg det holder. Vi har såpass travle hverdag.

**Intervjuer:** Har nærmeste leder forklart fordelene med å delta?

**Informant:** Nei. Han har slutta. Så det er ny nærmeste leder.

**Intervjuer:** Påvirker det motivasjonen for din del?

**Informant:** Nei, jeg tror at når de er fornøyd med deg tror jeg det er greit. Jeg har tatt ut det som er viktig for RE så tror jeg alt er ok.

**Intervjuer:** Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet med tanke på støtte i forbindelse med utvikling og læring?

**Informant:** Syns arbeidsmiljøet er veldig greit. Det er ikke en kultur for utvikling. RE er veldig dårlig på utvikling. Vi har 120 timer per år per ansatt som vi kan bruke på kursvirksomhet, men så strander det litt med at du må betale det selv.

**Intervjuer:** Hvordan føler du at støtte fra kollegaer påvirker din motivasjon for å utvikle deg?

**Informant:** Jeg syns det er veldig greit med støtte. Spesielt min nærmeste leder er veldig støttende, hun er veldig på og kan svare på spm hvis du lurere på ting. I forhold til kollegaer så er jo alle glad på hverandres veiene hvis man gjør det bra. Når man får et klapp på skuldra så syns jeg det er veldig greit.

**Intervjuer:** Hva tenker du om at lederutviklingen blir utført i bedriftens kontekst?

**Informant:** Gjerne med folk i RE, men kjørt andre steder. Må ikke være folk bare fra RE. Kan være både positivt og negativt. Når man diskuterer med andre fra

andre bedrifter, så kan lære litt om hva andre gjør også. Men tviler på at det går an å lage, vi er jo konkurrenter.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hva din motivasjon for å delta på lederutviklingen er?

**Informant:** oppfriskning og at du må. Vi er jo pålagt. Det er jo greit å treffe kollegaer også, men mest oppfriskning og hvordan vi gjør det i RE.

**Intervjuer:** Har du blitt tryggere i lederrollen?

**Informant:** Nei, eller jo. Det er jo det at jeg gjør det sånn som RE vil. Jeg vet liksom hvor rammene går, og jeg vet liksom at hvis det skjer så skal vi gjøre det.

**Intervjuer:** Føler du at du har fått noe personlig utvikling?

**Informant:** Ikke så mye. Men at du repeterer ting og får det flere ganger vil jeg si at er utvikling uansett.

## **Bilag 8: Transkripsjon person 7 (P7)**

**Intervjuer:** Viste fram oversikten over hva innholdet i modulene var..

**Informant:** Det jeg erindrer mest er jo at vi ønsker en strategi som jeg er i henhold til. At vi er klar i retningslinjene på hvordan vi vil ha ting. Det som er problemet for RE er vel tida til lederne. Det kom som et markert punkt for de fleste. Arbeidsoppgavene tar for mye tid og lederrollen blir avglemt, og jeg mener jo at det er vesentlig. Man bør være ganske klar på hva du ønsker av dine medarbeidere. Tilbakemeldinger på ha man kan gjøre noe med.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hva du jobber med?

**Informant:** Jeg er avdelingsleder for spesialtjenester og produksjon, innen for entrepriser. Jeg har hatt veldig varierende jobb siden jeg begynte i 2010. Ble ansatt som driftsleder og jobbet meg oppover. Fra 2015 ble jeg avdelingsleder for denne divisjonen. Vi jobber mot store egne prosjekter. Også har vi masse service oppdrag. Det krever jo god planlegging og logistikk, for å sørge at vi har jobber til alle.

**Intervjuer:** Hva syns du er det mest positive og det mest utfordrende med å være leder?

**Informant:** Det positive er jo det at man har muligheten til å påvirke ting i ulike retninger. Det å få ting til å fungere.

**Intervjuer:** Kan du fortelle meg litt om hva du tenker om innholdet i modulene?

**Informant:** Ja nå er det jo som sakt lenge siden. Men det jeg husker er jo at det avr matnyttig. Jeg føler allerede da at jeg var på rett vei med det jeg holdt på med. Ikke det at jeg er noen utdanna leder, men man har jo sine tanker da. Man har vel snappa opp noe som man følte var fornuftig å ta med videre.

**Intervjuer:** Hva sitter mest igjen?

**Informant:** Vi hadde et felles ønske alle ledere om å ha mer tid til medarbeiderne. Oppgavene ødelegger litt for å være en god leder. Det å bare møte ledere seg i mellom, utveksle erfaringer og ha en prat er jo viktig. Gruppearbeid er nok en god vei å gå videre, bare det å ha den felles praten. Vi er jo på forskjellige nivåer og har forskjellige erfaringer. Så det er jo det å dra nytte av hverandre.

**Intervjuer:** Hvordan føler du at modulene er relevante i forhold til din rolle som leder?

**Informant:** Det mener jeg jo. Selve prosessen og opplegget rundt dette her tror jeg er veldig nyttig fra RE. Det kom jo drypp underveis etter møtene også. Det er veldig positivt. Det kommer jo en mail eller powerpoint om hva vi har fokus på i visse tider. En liten påminnelse da. Det tror jeg vi kan fortsette med. Det å huske alt blir vanskelige. Det er mange punkter per møte, vi kunne kanskje ha korta inn litt mer og hatt mer tid til noen få. Det tror jeg ville vært mer effektivt. Hvor mye dette her vil påvirke en leder tør jeg nesten ikke si, men det blir en liten veileder da, og kanskje en bekreftelse på ting man har tenkt gjennom selv.

**Intervjuer:** Hva syns du har fungert og hva har ikke fungert?

**Informant:** Det med oppfølging da kanskje. Man kan vel kanskje si at det har fungert, man har vel mye av den samme filosofien, det er jo kanskje en bekreftelse på noe jeg har kanskje har etterspurt. Sånn her ønsker vi å jobbe videre, sånn her forventer vi av en leder.

**Intervjuer:** Hva var det som ikke hadde fungert? Du nevnte noe med oppfølging?

**Informant:** Ja, vi satt jo en kort periode og gikk gjennom mange punkter også fant vel de fleste ut at vi gjør det på den riktige måten. Også er det tilbake til den gamle måten å jobbe på. Det er liksom ikke noe som binder oss videre. De modulene tar jo for seg nye mål osv, det er kanskje en rød tråd men den har ikke jeg sett enda. Kanskje korte ned på punktene og følge opp i etterkant. Hverdagen tar oss også, og da er det fort at man går tilbake. Ønsker vel kanskje litt

oppfølging på de tilbakemeldingene vi ga, å ha litt mer fokus på det kanskje. Se at ledelsen hører på det. Vi ga masse tilbakemeldinger.

**Intervjuer:** Føler du at det er en helhet og en sammenheng i modulene?

**Informant:** Jeg skjønner at det går på ledelse osv. den tråden ser jeg. Men utover det har jeg ikke funnet den røde tråden, syns den ene skal overgå den andre i forhold til videre utvikling. Jeg tror vi blir gravd ned i altfor mye agenda og punkter. Ta heller litt mer om litt færre. Kanskje tatt litt i forkant og forhørt seg med ledere om hva de ønsker å ha fokus på.

**Intervjuer:** Føler du at modulene har klare læringsmål?

**Informant:** Det kommer tydelig fram ja. Men det er jo litt av filosofien til RE også, og den er veldig klar. Og der har vi et greit system om hva ønsker, styringssystem og etiske retningslinjer.

**Intervjuer:** Har modulene bidratt til å utvikle deg som leder?

**Informant:** Jo det har vel kanskje det. Man får jo litt bekreftelser, noe man kanskje kan ta seg litt i nakken og endre litt på. Det har jo selvfølgelig hjulpet det har det. Det er jo ikke bortkasta.

**Intervjuer:** Hvordan kunne det ha bidratt til mer utvikling?

**Informant:** Det er jo det jeg prøvde å svare på. Få litt mer videreutvikling, at en tar de punktene som kommer fram som er viktig for oss og få litt mer gehør på det, og korte litt ned på agendaene, da er det lettere for at ting fester seg også.

**Intervjuer:** Får du jobba med noen konkrete eksempler som er relevant for arbeidet ditt?

**Informant:** Ja når en har personalansvar så blir jo det daglig, en tar jo og bruker litt den erfaringen en fikk underveis. En prøver å tilstrebe at en gjør det på en felles plattform som RE ønsker at vi skal framstå.

**Intervjuer:** Hvilke metoder for læring syns du var mest effektivt?

**Informant:** Gruppearbeid vil jeg si at er pri en.

**Intervjuer:** Har modulene du har deltatt på bidratt til å gi deg en forståelse av dine styrker og svakheter som leder?

**Informant:** Det har det. Igjen litt tilbake til gruppearbeid, der får man en liten vurdering på seg selv og tilbakemelding fra andre og i den settingen. Det syns jeg bidrar til utvikling, det er jo da vi kanskje får en vekker at man ikke har gjort det

på den riktige måten likevel. En får jo tilbakemelding i hverdagen også, det er både positivt og negativt og det lærer man av.

**Intervjuer:** Hvordan tror du tilbakemelding og oppfølging påvirker effekten av lederutviklingen?

**Informant:** En får jo en påminnelse, sånn som dette her nå. En får en liten vekker og går tilbake til notater en gjorde. Nå er vi en vanskelig situasjon og det har styrt den siste tiden, og få litt fokus bort er bra. Det har vært fokuset nå med nedbemanning osv.

**Intervjuer:** Deler dere som deltar på modulene kunnskap med hverandre?

**Informant:** Det ble vel satt opp en sånn fadderordning, men det ble vel bare med det. Vi skulle vel samsnakke med en annen leder. Det har jo litt med oppfølgingen å gjøre da. Tror våres problem er vel at de daglige arbeidsoppgavene svelger tiden, og vi mister litt fokuset på hva det er å være en god leder.

**Intervjuer:** Blir det gitt noen forklaring i hvordan modulene kan bidra i å utvikle dere som ledere?

**Informant:** Det gjør det sikkert. Det tør jeg ikke svare på. Det er rart hvis ikke. Men det er ikke noe som har festa seg.

**Intervjuer:** Tror du det hadde påvirket effekt, hvis det hadde blitt gitt noen klare mål osv?

**Informant:** Det vil jo presse litt mer fram, og at du jobber litt mer med det da. Når du har gått ut døra så er du på en måte ferdig med det, det er ikke noe som binder deg i det videre arbeidet.

**Intervjuer:** Hva synes du har vært mest utfordrende i modulene?

**Informant:** utfordringen er jo kanskje å analysere seg selv i forhold til hvordan en er som en leder. Når man sitter i en gruppe og hører hva andre erfarer og mener. En kan vel innse at en kanskje har jobbet litt galt. Jeg tror det har bra virkning å jobbe i grupper, og få litt rett på spm, og at en gjør seg litt erfaringer når en sitter der. En prøver liksom å finne den rette måten å jobbe på. Da må en få noe tilbakemelding på at vi prøver en annen vei eller en annen retning. Det er vel kanskje en bekreftelse en får, at man må jobbe litt mer med seg selv.

**Intervjuer:** Føler du at modulene har vært hjelpelig i forbindelse med utfordringer og situasjoner i arbeidshverdagen?



**Informant:** Ja det kan jeg vel svare ja på. Det er vel kanskje mer underbevisst og en har kanskje fått bekreftelser, men om man forbinder det med modulen eller har endra tankesett, det har det sikkert.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hvordan ledelsen har vist støtte i forbindelse med lederutviklingen?

**Informant:** Det har ikke vært noe tilbakemelding eller innvirkning. Jeg vet ikke om de vet at det eksisterer. Min nærmeste leder har deltatt. Det har ikke vært noe fokus, referert til modulene og sånn. Vi er litt i et annet modus nå enn det vi skal jobbe med.

**Intervjuer:** Tror du det hadde påvirka effekten på noen måte hvis ledelsen hadde vist engasjement?

**Informant:** Ja det er klart. Jeg føler at utvikling har vi i hverdagen, og vi er i tett dialog med lederne våre. Og det tror jeg er et pluss for RE at vi har den arbeidsmåten, i forhold til at det kort vei i forhold til ledere. Man får svar på spm tidlig. Døra til min leder er alltid åpen.

**Intervjuer:** Hvordan er arbeidsmiljøet i forbindelse med utvikling?

**Informant:** Det er bra. det er en styrke til RE. Det blir veldig tydelig, gjør du en god jobb får du tilbakemelding på det.

**Intervjuer:** Hva tenker du om at lederutviklingen blir utført i bedriftens kontekst?

**Informant:** Det tror jeg er bra, så lenge vi har kompetansene. Så lenge vi klarer å ha det innenfor RE så bør vi satse på det. Jeg tror det sitter mye erfaringer rundt her som vi kunne ha dratt mer nytte av. Både de som er med og de som har det. Vi har ledere på mange nivåer og i alle aldrer.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om din motivasjon for å delta på lederutviklingen?

**Informant:** Det er jo litt det å utvikle seg som leder, å bli en bedre leder overfor sine kolleger. Det er jo det å få en bekreftelse på ting en har jobbet med, og at man har fått det til. Men jeg tilhører til det å dra nytte av den erfaringen en har i huset, å bygge videre på den. Det sitter mye god filosofi her i forhold til arbeidsmiljø osv. eierne har gode interesser for det vi holder på med, og en blir sett. Det er å bygge videre på gode moraler en har fra før av. Vi har et veldig godt arbeidsmiljø.

**Intervjuer:** Hvilke faktorer ved programmet syns du er mest motiverende?

**Informant:** Jeg holder litt på det her med å korte ned agendaen, ha gruppearbeid, sanke info i forkant og finne behov ut ifra det, og ha tid til dette. Og ha oppfølging sånn at en ikke havner bak den gamle gode arbeidsmetoden som en alltid har hatt.

**Intervjuer:** Føler du at du har fått en bedre forståelse av RE etter deltakelsen på disse modulene?

**Informant:** Ja, strategien har en fått bekreftelse på hvordan de ønsker. Hvordan RE ønsker å jobbe videre, kommer tydelig fram.

**Intervjuer:** Føler du at du har blitt tryggere i lederrollen?

**Informant:** det er vel de tilbakemeldinger fra lederen som bidrar mest, og føre det videre til min igjen. Tilbakemelding og den daglige praten en vokser mest på tror jeg. Også er dette her en veiledning på hvordan en kan jobbe.

**Intervjuer:** føler du at du har fått en personlig utvikling

**Informant:** ja det tror jeg. En lærer noe helt iden. Jeg kan ikke konkret si hvilken modul. Men for meg vil jeg si at det har vært en bratt læringskurve.

## **Bilag 9: Transkripsjon person 8 (P8)**

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om jobben din?

**Informant:** Jeg er gruppeleder, og i det ligger det jo at jeg har budsjett og personalansvar. Jeg bruker mest tid i prosjekt, og kanskje ti timer i uke på administrasjonsoppgaver. Den gruppa mi består av brannrådgivere og akustikkrådgivere.

**Intervjuer:** hvilke oppgaver har du i forbindelse med ledelse?

**Informant:** Det er jo det som inngår i personalansvar for de andre. Økonomi, budsjett, utviklingssamtaler, oppfølging, faglig støtte.

**Intervjuer:** Hvordan ble du gruppeleder?

**Informant:** Jeg ble spurt om jeg kunne være det. Takka ja til det. Det her var i 2011. jeg føler at jeg kjenner rollen godt etter hvert, hva som forventes og hvilke utfordringer det er.

**Intervjuer:** Hva syns du er mest positivt med å være leder?

**Informant:** At man har muligheten til å få mer innsikt i hvordan bedriften fungerer. Man skjønner helheten i hvordan ting fungerer, man får ta del i de

større beslutningene, og har bedre kjennskap til prosessene som foregår. Det er jo positivt sånn motivasjons-messig. Det å ha mål i forhold til at gruppa skal ha en utvikling. At vi som egen enhet skal gå bra.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hva du tenker om innholdet i modulene?

**Informant:** Ja nå husker jeg ikke veldig detaljert hva som ble gjennomgått. Men det jeg sitter igjen med, som jeg syns er den største fordel med den her måten å ta opp ting internt på, er at det er satt i system og det er stort sett interne folk som holder kursene og det er kun våre folk som er deltakere. Det betyr at det blir flere hakk mer konkret i forhold til eksternt, da kjenner kursholderen bedriften og hva som fungerer, det er interne deltakere hvor man får en møteplass for å diskutere erfaringen, og man kjenner igjen hverandres problemstillingen. og at man får tiden til å snakke om disse tingene, som man sjeldent gjør ellers. Dette er en riktig måte å gjøre det på.

**Intervjuer:** Husker du hva som ble tatt opp?

**Informant:** Hvordan håndtere den enkelte og hvordan få gruppe til å fungere som en enhet, jeg mener disse tingene var belyst der. Begge delene er jo viktig. Sånn at man vet hvordan man skal håndtere ting. Det er som å sette opp et lag, man inntar jo en rolle, hvordan man skal håndtere de ulike personene. De som er veldig synlige og de som ikke er så synlige. Det er jo ting som dukker opp når man har personalansvar, men jeg husker ikke hva vi snakka mest om til hvert av disse punktene. Men at de er relevante det er det ikke tvil om.

**Intervjuer:** Hvordan føler du at modulene du har deltatt på er relevante i forhold til din rolle som leder?

**Informant:** Sånn som jeg oppfatter dem, så har de hatt en fornuftig oppdeling og gjennomføring. Noen av dem kunne man kanskje brukt mer tid på, at de er mer komprimert. Jeg tror jeg hadde en gjennomgang denne våren om marked og økonomi, og det var meningen å bruke to dager på det egentlig. Det hadde vært bedre å brukt lengre tid på den, eller lagt lista litt lavere med tanke på innhold. Men jeg har et positivt inntrykk av at man får satt det i system og får ta opp de tingene som er relevant når man har en lederstilling, og det har vi bare godt av. Med en sånn type opplæring får man sørget for at de som har lederansvar kommer gjennom dette løpet her, man sikrer at det er et minimum av innputt.

**Intervjuer:** Hva syns du har fungert og hva har ikke fungert i modulene?

**Informant:** Jeg syns det fungerer veldig bra den dagen vi har det, og da er det godt rom for å bidra og si hva man mener og diskuterer problemstillinger. Det som kanskje kunne vært bedre, er om det burde vært en form for repetisjon og etterarbeid hvor du tvinges til å minnes på eller repetere. Det blir jo en form for bevisstgjøring. For de dagene vi har det fungerer såpass bra at det er opplagt at det er noe å bruke tid på. Så utfordringa er vel hvordan kan vi sørge for at vi i større grad både husker og ikke minst gjør oss nytte av og praktiserer de tingene vi diskuterer de dagene her. Uten at det samtidig skal ta dagevis. Tiden er jo en knapphetsressurs. Men hvordan vi mest mulig effektivt kunne hatt en form for repetering. Innholdet og kursdagen er jo bra. Det er måten vi bruker det videre som er minuset. Om man har det i bevisstheten eller ubevisstheten er nok ikke så nøye, bare man bruker det.

**Intervjuer:** Føler du at det er en helhet eller en sammenheng i modulene?

**Informant:** Ja. Ut ifra min hverdag som leder og de utfordringen jeg møter gjennom det så syns jeg det her er dekkende for de sakene som kommer gjennom det. Jeg kunne hvertfall ikke satt fingeren på noe som definitivt mangler eller er til overs, som vi burde tatt bort. Då det er vel kanskje et godt tegn.

**Intervjuer:** Har modulene klare læringsmål?

**Informant:** Ja det tror jeg. Og det handler jo om å forstå hva den dagen skal brukes til og hva det er rom for, hvilke avgrensninger har vi for den modulen. Jeg tror vi som kommer på modulene skjønner hva som er temaet den dagen, og det har jo alltid vært en agenda med innkallinga og når den er der og gjerne gitt med et læringsmål så bør det vel være greit.

**Intervjuer:** Har modulene bidratt til å utvikle deg som leder?

**Informant:** Jeg håper det. Men som sakt siden jeg er usikker på detaljene i innholdet, om det har forsvunnet ut av bevisstheten eller om det er i ubevisstheten så er jeg litt usikker. Jeg er ganske sikker på at det har bidratt positivt, men hvor mye på en skala fra 1-5 er jeg usikker på. Det er vel det med å bevisstgjøre en del problemstillinger som er vanlig, og at vi har hatt muligheten for å diskutere dem i felleskap på disse modulene. Og på den måten kan du bli litt advart, du får ta del i andres erfaringer før du har vært borti dem selv. Og da kan man håpe at bedriften ikke gjør de samme feilene flere ganger. At man sørger

for at gode og dårlige erfaringer deles. Jeg vet liksom ikke hvor mye uttelling jeg selv har hatt.

**Intervjuer:** Hvis du skulle ha trukket fram noe som har bidratt mest til utvikling hva skulle det ha vært?

**Informant:** Det tror jeg er denne kollegiale dialogen som preger disse modulene. Vi sitter igjen med mere da enn hvis det hadde vært en powerpoint-bonanza fra 9-15.

**Intervjuer:** Hva tror du kunne gjort modulene bedre med tanke på å utvikle dere?

**Informant:** Oppfølging. Jeg føler de dagene er veldig bra, men der vi har ting å hente er etterarbeidet eller repetisjon. Det er knagger man kan henge ting på i sin egen rolle, så læring er vel i grenseland. Så utfordringa er vel hvordan man kan gjøre det mest mulig effektivt og rasjonelt. Vi har jo forskjellige typer gruppeledermøter og vi har jo hver 14 Dag ca, og der kunne man jo satt av 10 min eller noe sånt til å repetere, og hvis man hadde gjort det regelmessig. Det er hvertfall en måte å gjøre det på.

**Intervjuer:** Får du jobba noe med konkrete eksempler som er relevante for arbeidet ditt i modulene?

**Informant:** Ja og det tror jeg skyldes at de er organisert internt. Så de utfordringene som vi har hos oss er det å høyde for når modulene planlegges. Så jeg kjenner meg igjen i at det her er en del av arbeidshverdagen. Og da bør jo nytten definitivt være der.

**Intervjuer:** Hvilken metode for læring benyttes i modulene?

**Informant:** Det har vel vært en lett blanding av forelesning, plenumsdiskusjoner eller innspill til forelesninga, og diskusjon i mindre grupper. Og det syns jeg fungerer greit. Alle de tre delene å gjøre det på er jo sannsynligvis nødvendig, så det tror jeg er bra.

**Intervjuer:** Har modulene bidratt til å gi deg en forståelse av dine styrker og svakheter som leder?

**Informant:** Ja. Jeg tror jeg hadde en formening om det selv før de her starta, men det har nok sikkert blitt underbygga. Det er jo det her med bevisstgjøring, når man først begynner å snakke om ting tar man jo rask stilling til hvor man vil plassere seg selv i den type setting da. Vi har jo hatt den biten med styrker og

svakheter hadde vi noen år før vi starta med det her, men med eksterne folk. Det var jo litt mer sånn personlighetstest lignende. Der var jo det nesten hovedmålet. Men jeg føler ikke at måten vi gjør det på er sånn, det er liksom ikke en modul som har til hensikt å sette meg i en bås på hvordan jeg er som leder. Man får heller gjennom relevante problemsstillinger og utfordringer gjort den vurderinga selv, jeg tror de fleste gjør det naturlig når man snakker om det som modulene inneholder. Man tenker jo liksom hvordan gjorde jeg det når jeg hadde den saken, eller hvordan ville jeg løst det hvis vi hadde en sånn sak. Jeg tror det er en minst en like bra måte, sammenligna med å gjennomføre en spørreundersøkelse hvor man blir plassert i en kategori. Jeg føler at man uansett må ta stilling til hvordan man er som leder når man gjennomgår modulene, og de spørsmålene dem fører med seg.

**Intervjuer:** Får du noe tilbakemelding eller oppfølging i etterkant av deltakelsen på modulene?

**Informant:** Vi har ikke hatt noe særlig etterarbeid som jeg tror hadde vært lurt. Men vi får diplom. Jeg tror også det har vært noen form for evaluering på epost.

**Intervjuer:** Hvordan tror du tilbakemelding og oppfølging vil påvirke effekten av lederutviklingen?

**Informant:** Hvis vi hadde vært flinke og meldt tilbake at vi skulle ha repetert litt for å få bedre effekt, tror jeg vi hadde kommet til og gjort det, og at vi hadde fått bedre effekt.

**Intervjuer:** Blir det gitt noen form for forklaring i hvordan modulene kan bidra til å utvikle dere?

**Informant:** Det blir vel snakket om det innledningsvis på modulene, mener jeg å huske. Det henger jo litt sammen med målene som er satt, og så lenge de er satt så er vel svaret ja.

**Intervjuer:** Hva syns du har vært mest utfordrende i de modulene du har deltatt på?

**Informant:** Jeg kan ikke komme på noe konkret.

**Intervjuer:** Tror du det hadde bidratt til utvikling hvis det var noe som var litt vanskelig?

**Informant:** Ja det tror jeg jo. Hvis det var noen sånne tilfeller hvertfall, så bruker jo den innputten man får i en eller annen form i sin egen vurdering. Jeg tror det

ville ha påvirka positivt hvis en hadde et bedre beslutningsgrunnlag, basert på det man har erfart i en av disse modulene, hvis en av de var relevant for det problemet man hadde. Det er jo mye det det handler om, danne seg en plattform eller basis av den type kompetanse/erfaring som man må bruke som et beslutningsgrunnlag den dagen man har et problem. Og dess bredere beslutningsgrunnlaget er dess større forutsetninger har man for å ta en riktig beslutning.

**Intervjuer:** Er casene strukturert for å gi utfordring?

**Informant:** det er jo gjerne to tre stykker. De er vel egentlig det. Noen av dem er veldig konkret problemstilling som har vært drøfta internt i kort tid i forveien til og med. Og mer relevant enn det går det ikke an å bli. Generelt ja, men vet ikke om alle casene er like sånn.

**Intervjuer:** Har du brukt noe av det du har lært i hverdagen?

**Informant:** Jeg føler jeg har vært heldig og ikke hatt noen store problemsaker på min gruppe, hvertfall ikke som går på sånne menneskelige ting. Det vi har av utfordringer nå er mer av en økonomisk art.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hvordan ledelsen har vist støtte i forbindelse med lederutviklingen?

**Informant:** Det er først og fremst at det er satt i system, satt av tid, og at det er tillatt å bruke tid på det. Det må være det viktigste fra øverste ledelse. Det blir prioritert, det er ikke sånn at hver mann sin lest overlatt til seg selv for å finne ut av hva han trenger påfyll av. Det må vi nesten ha også, vi er et så stort firma og det er viktig at folk trekker i samme enden av tauet. Og har en enhetlig måte å handle på.

**Intervjuer:** Føler du at det bidrar til utvikling når ledelsen viser engasjement og støtte?

**Informant:** Ja. Det gjør jo det. Det er sikkert forskjellig hvordan folk hos oss også. Noen er sikkert imot at det skal brukes tid og ressurser på det, men innenfor det omfanget vi har nå så syns jeg det er helt riktig hvertfal.

**Intervjuer:** Har nærmeste leder forklart fordelene med å delta?

**Informant:** Jeg tror ikke det er sakt helt konkret at vi bør delta fordi sånn og sånn og sånn. Jeg føler ikke det har noen innvirkning i noen særlig grad.

**Intervjuer:** Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet med tanke på støtte i forbindelse med utvikling? Er det en kultur for at utvikling er viktig?

**Informant:** Ja. Eller kanskje både ja og nei. Når vi snakker om kultur så er det jo det som både og sier og utales fra ledelsen til en hver tid, det blir jo den utalte kulturen. Så er det jo den delen av kulturen som man erfarer gjennom de som har vært her en stund. De er jo også kulturbærer fordi de er en del av bedriftens historiebok. Og det som er den utalte kulturen, den er jo selvfølgelig der. Og den oppfordrer til at det her er noe som vi har behov for, noe vi skal satse på og noe som betyr noe. Men så er det kanskje ikke alle av de som utgjør kulturen som bygger opp under dette like sterkt. De som har den holdninga mener at internt tid, internt byråkrati, intern ledelse ikke trengs å vies noen stor oppmerksomhet.

**Intervjuer:** Føler du at det påvirker for din egen del?

**Informant:** Nei, veldig lite. Jeg skjønner hvorfor dem mener det. Og det tror jeg er fordi de har sin måte på å gjøre ting på, de er verre og endre. Og de ser kanskje ikke helt behovet som kanskje er der for de som er ferskere, har mindre erfaring og er nye kanskje. Og de som er nye har jo en mye større sult etter info og alle sånne ting, og trenger kanskje litt mer oppmerksomhet retta mot det som er temaene i modulene. Derfor syns jeg jo det er bra at ledelsen har et utalt mål om at vi må gjøre noe og satse på det her. Det blir kanskje enda viktigere da, hvis en del erfarne ikke har det samme engasjementet for det. De aller fleste er positive, men det er et lite mindretall som ikke er det.

**Intervjuer:** Hvordan føler du at støtte fra kollegaer og ledere påvirker din motivasjon for å utvikle deg?

**Informant:** konkret eksempel for min egen del er jo at vi har hatt mye å gjøre nå, og at vi nå har over lang tid signalisert at vi trenger å bli flere, også har vi klart å blitt flere. I den perioden vi har blitt flere har det ikke blitt noe enklere marked, og da har noen av de som har vært ferske hos oss ikke hatt full uttelling fra dag en økonomisk sett. Men nå har vi likevel fått støtte fra ledelsen til å opprettholde alle de folka vi har i huset i dag for å kunne satse videre. Det bidrar positivt til min motivasjon som leder. I det motsatte fall så ville det ikke vært så veldig motiverende.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hva din motivasjon for å delta på lederutviklingen er?



**Informant:** Det er jo at jeg tror det gjør meg bedre skodd som leder, for å bygge det fundamentet for å ta de riktige beslutningene når de skal tas.

**Intervjuer:** Hvilke faktorer ved programmet syns du er motiverende?

**Informant:** Jeg syns flere av aspektene er givende, både det som er temaet, læringsmålet eller hva det måtte være, og den måten vi gjør det på. At det er interne folk som arrangerer og som deltar. Isolert sett så er begge de to aspektene positive.

**Intervjuer:** Har du fått en bedre forståelse av ledelse i RE?

**Informant:** Ja. Jeg syns jo generelt at det har blitt bedre de siste årene, om hva som forventes. Både gjennom info fra andre kanaler, og gjennom de modulene her. Hva som er viktig for oss og hva vi må prioritere. Jeg skal ikke si at det var noen dramatisk endring, men det var hvertfall staka ut en litt annen kurs for noen år siden, og jeg tror modulene kommer i lys av det, at man skal løfte fram de problemstillingene her litt mer. Behovet var kanskje mindre før også, når det var færre ledere.

**Intervjuer:** Har du blitt tryggere i lederrollen gjennom modulene?

**Informant:** Vet ikke jeg. Jeg tror hvertfall ikke at jeg har blitt noe dårligere.

## **Bilag 10: Transkripsjon person 9 (P9)**

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om jobben din?

**Informant:** Det er entreprise. Jeg har ansvar for anleggsdelen som NK, også har jeg ansvaret for noen av stabsfunksjonene. Jeg har også hatt rapporteringspunktet mot Polen. Det har blitt mye anlegg fra i sommer. Jeg har jobbet her snart to år nå. Jeg er sånn sett fersk, men begynner å bli varm.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om din rolle som leder?

**Informant:** Det er jo hovedsakelig tredelt. Overordna ansvar for avdelingene, strategisk ansvar. Også har jeg ansvaret for å utvikle markedet og få jobber.og det tredje er jo ikke minst å kjøre prosjekt slik at vi tjener penger, i det så ligger jo det å gjøre det på en ryddig måte.

**Intervjuer:** Hva syns du er mest utfordrende med å være leder?

**Informant:** Det vanskeligste syns jeg kanskje er å være på. Det å vise oppmerksomhet og være klar. Det med å kunne bidra for andre syns jeg er mest

krevenne. Den der og da, når du har mye å gjøre fra før. Du må regne med at de gjør det fordi de har behov for det. Da skal du gi de trygghet eller få de til å endre kurs.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hva du tenker om innholdet i modulene?

**Informant:** Sann som jeg ser det er det på mange måter sann alt oppfattende. Vi ser jo at de personene de møter der, er jo personer som har tatt lederansvar uten noen teoretisk bakgrunn, noen som har litt, og noen som har mye. Du får etablert alle hyllene som du kan hente informasjon fra. Også blir det jo den refleksjonslæringa for dem som vil. Den dekker jo det meste. Utfordringa blir jo at man skal gå fra et kurs, til innputt, til refleksjon, til noe du bruker til noe. Hvordan skal du kunne gå tilbake og hente ny energi. Det er jo et vanskelig område å jobbe med for å være sikker på at du har truffet og at du har fått effekt, og får effekt osv. og det er ikke dermed sakt at man skal gi opp å jobbe med det. Men være klar over at noen dager på kurs nødvendigvis ikke har gjort så mye med den personen som er der.

**Intervjuer:** Hva tenker du kunne vært gjort annerledes for å gi mer effekt?

**Informant:** jeg skal ikke si annerledes. Men jeg tror det som ofte er utfordringa er at du får den her informasjons/refleksjonsknaggen også holde det mot det virkelige liv, lederutfordringa der du står i dag, og det tredje er at du kan ha en coach/mentor som er i stand til å ha en dialog eller korreksjon osv. det er et stort spekter. Det at du får litt korreksjon underveis. Det er veldig ressurskrevende, emn jeg tror det er der du vil få effekt, ved å ha en mentor. Jeg har jo vært bort lederkurs tidligere, det jeg syns funka best var at vi jobba i team sammen. Og der hadde vi perioder hvor vi jobbet tett sammen, og som gjorde at det festa seg bedre den læringa vi hadde vært gjennom. Det tok jo veldig mye tid da. Det ble jo mye innputt, mye refleksjon og man ble utfordret. Når man kom hjem så var det et system som gjorde at vi ikke havna i gamle mønstre igjen, men som fanga det opp. Det var jo den gruppa som vi jobba sammen i hver uke. Her drøfta vi problemstillinger osv. programmet her har jo muligheter til refleksjon, eller tygge på det, når jeg ser på stikkorda vi har vært gjennom. Men så er det jo det med å sette det ut i praksis. Modulene blir veldig viktig for å forstå det du driver med. Når du spør hva vi kunne gjort annerledes, så er det heller hva vi kunne gjort i tillegg. Men da er det jo snakk om kostander og ressurser. Men noe med

mentor eller coaching er noe vi kunne ha støttet oss på i programmene. Prøve å jobbe med å sette et system som funker i en prosjekthverdag, hvor det er travelt.

**Intervjuer:** Men syns du innholdet ga mening og hvordan?

**Informant:** Jaja. Det var ingenting som du følte var vissvass. Noen ting kan bli banaliteter, men det er faktisk noe av dette som er krevende og som det er viktig å jobbe med. Det er også viktig å se at folk er forskjellige på utviklingsstigen. Det handler om å se seg selv i et perspektiv, og forstå at det er forskjellige utviklingsbehov.

**Intervjuer:** Hvordan føler du at modulene du har deltatt på er relevant i forhold til din rolle som leder?

**Informant:** Det er to deler der. Det ene er rett og slett å vise at det er viktig, og prøve å delta i en debatt. Det andre er rett og slett at hvis du vil reflektere over det som kommer opp så er det alltid noe å lære. Jeg syns det var spennende, hvordan ting ble vinklet osv.

**Intervjuer:** Hva syns du har fungert best, og hva har ikke fungert?

**Informant:** Jeg vil ikke si at noe ikke har fungert. Det blir for sterkt. Det er jo igjen det at du har gått gjennom veldig relevante temaer, som der og da vil gi deg noe. Hvis en blir utfordra eller utfordrer deg selv til å bearbeide sånt stoff, så har du ganske masse. Jeg syns det er veldig spennende å bli utfordra selv som leder, og ha ansvar for en bolk eller et team eller noe. Det er veldig god læring for den som gjør det selv. Litt mindre av en foreleser, og litt mer andre personer. Det kan bli nærere og en kan vinkle det. Du levendegjør egentlig veldig mye. Da må vi ha en mal, sånn at folk får prøvd seg ut og at man har noen å sparre med.

**Intervjuer:** Føler du at modulene har klare læringsmål?

**Informant:** jeg er jo realist så det er litt vanskelig. Jeg vil jo gjerne sette to streker under svaret. Men jeg har vondt for å si nei. Det er jo innsikt i noen temaer, og forståelse for noen temaer, men det skal være nok til at du skal kunne håndtere det i en viss situasjon. Jeg er litt usikker.

**Intervjuer:** Føler du at modulene har bidratt til å utvikle deg som leder?

**Informant:** Jeg tror ikke modulene for meg har bidratt til at jeg har utviklet meg. Men det har gitt meg anledning til å komme inn i en ledelseskultur. Og det i seg selv er jo utviklende.

**Intervjuer:** Hvis du skal trekke fram noe som har bidratt mest til utvikling hva skulle det ha vært?

**Informant:** jeg tror kanskje det at en setter det her virkelig på kartet er det viktigste. Derfor er det viktig at en forsetter med det og utvikler det. Det er jo en ledelse basert på fagkunnskap som foregår i RE.

**Intervjuer:** Får du jobba noe med konkrete eksempler som er relevante for arbeidet ditt?

**Informant:** Ja vi hadde jo diskusjoner som var ganske konkrete, og det var jo noe av det jeg syns var fint med dem. Nei det er kjempe viktig at folk kjenner seg igjen. Det er jo av og til en kunst å gjøre ting såpass enkelt at det ikke blir for komplekst, så det ikke går an å diskutere det. Så det syns jeg var fint.

**Intervjuer:** Hvilken læringsmetode syns du fungerte best?

**Informant:** jeg syns alt i en sammenheng er viktig. De praktiske casene er viktige, for å ta litt teoretisk inn i en praktisk ramme. Også har det litt med at du går bort fra å ta i mot til å måtte engasjere deg. Det gir verdi å forholde seg til stoffet på den måten.

**Intervjuer:** Har modulene du har deltatt på bidratt til å gi deg en forståelse av dine styrker og svakheter som leder?

**Informant:** ikke så mye nei. For noen har det nok gjort det. Jeg har vært borti det så mange ganger. Det blir kanskje mer understrekende.

**Intervjuer:** Vil du si at du hadde blitt motivert til utvikling hvis du hadde fått informasjon om hva du kan forbedre deg på som leder?

**Informant:** Ja. Jeg har tro på at alle har lyst til å gjøre det bedre, og gjøre det bedre sammen med andre. Og tilbakemelding er jo den eneste måten. Jeg skulle ønske vi jobba litt mer med det, det er jo litt det jeg snakka om i forhold til coaching.

**Intervjuer:** Får dere noen tilbakemelding eller oppfølging i etterkant av modulene?

**Informant:** Ja, jeg tror det var en oppsummering til slutt.

**Intervjuer:** Syns du det er viktig med tilbakemelding?

**Informant:** Ja. Hvis du skal gi tilbakemeldinger må du gjøre det på en annen måte en 5 min før kurset er ferdig. Bør bruke mer tid på det, sånn at man får gi litt verbalt underveis.

**Intervjuer:** Deler dere som deltar på modulene kunnskap med hverandre?

**Informant:** Det har det vært lite av ja. Det er ikke noe forum eller noe.

**Intervjuer:** Hva syns du har vært mest utfordrende i de modulene du har deltatt på?

**Informant:** nei syns ikke det har vært så mye krevende sånn sett.

**Intervjuer:** Tror du det hadde bidratt til utvikling hvis det hadde vært det?

**Informant:** Ja. Litt sånn krydring.

**Intervjuer:** Føler du at modulene har vært hjelpelige i forbindelse med utfordringer og situasjoner i arbeidshverdagen?

**Informant:** jeg klarer ikke identifisere det. Men det bør jo være målet.

**Intervjuer:** Hvordan har ledelsen vist støtte i forbindelse med lederutviklingen?

**Informant:** Kristian og Siri og HR har vært veldig sentrale, men så er det mindre engasjement etter hvert som man går utover i ledda. Det er viktig å se dette i en større sammenheng. Fra toppledelsen så er det her ønska å brukt tid på.

**Intervjuer:** Hvordan påvirker det din motivasjon?

**Informant:** For meg gjør det ingenting. Jeg sitter såpass nært med Kristian, og ønsker å ta ansvar for det her. Jeg kan også påvirke og gi tilbakemeldinger. Jeg føler at jeg må og har muligheten til å påvirke hele løpet. Jeg gjør det ikke bare for å gjøre det.

**Intervjuer:** Har nærmeste leder forklart fordelene ved å delta på lederutviklingen?

**Informant:** Nei, det har han ikke gjort. Men jeg har forstått det.

**Intervjuer:** Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet med tanke på støtte i forbindelse med utvikling og læring? Er det en kultur for at utvikling er viktig?

**Informant:** Ja det er det. Men det er kanskje mer en kultur for at du må løse de sakene som er foran deg. Og det er i seg selv utviklende. Det er jo en dynamisk org. Noen rutiner er der, men folk er jo villig til å være med. Andre spm er jo hvor mange som forstår hva en dyktig ledelse kan gjøre, hva betyr det for meg og hvem tør å gå inn i det å gjøre noe med det.

**Intervjuer:** Hva tenker du om at lederutviklingen blir utført i bedriftens kontekst?

**Informant:** Det er kjempe viktig. Det er nærhet.

**Intervjuer:** Hva er din motivasjon for å delta på lederutviklingen?

**Informant:** Jeg har jo et lederansvar selv, og jeg er opptatt med at vi blir gode ledere i teamet og rundt meg. Skal vi få til noe så må vi være gode. I tillegg er det spennende. Det er morsomt å jobbe og se at folk blomstrer.

**Intervjuer:** Har du fått en bedre forståelse av ledelse i RE etter de modulene her?

**Informant:** Ja det har jeg gjort. Det er jo noen prinsipper, verdier, vinklinger, historier, har vært med å vise til hvordan vi skal jobbe.

**Intervjuer:** Har du blitt tryggere i lederrollen etter det her?

**Informant:** Nei det tror jeg kanskje ikke. Men det er viktig å sluse seg inn. Det var viktig for å forstå hva som er her.

**Intervjuer:** Føler du at du har fått personlig utvikling?

**Informant:** Det blir jo indirekte på samme måten. Det å være synlig og bli assosiert som en del av ledelsen

## **Bilag 11: Transkripsjon person 10 (P10)**

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om jobben din?

**Informant:** Jeg var ganske fersk i jobben når de modulene her starta, jeg starta som seksjonsleder i infrastruktur. Så jeg gikk der fra å være gruppeleder til å bli mye mer mellomleder. Så det går jo mer på modulene her, hvordan man skal ta de vanskelige sakene, personalansvar og den biten der. Så sånn sett så økte jo ansvaret mitt betraktelig når jeg fikk den jobben her, så det var jo et skrikende behov for de modulene her. Ellers består jobben min av å holde øye med interne forhold, samtidig som jobber utover. Jeg har ansvar for 50 nå. Seksjon infrastruktur er det jeg har ansvar for. Jeg ble seksjonsleder gjennom internt rekruttering. De hadde lyst ut stillingen, også søkte jeg den.

**Intervjuer:** Hvilke oppgaver har du som leder?

**Informant:** Nåsituasjonen er litt spesiell, for vi mangler mye prosjektledere, så jeg sitter mye med prosjektledelse nå. Men vanligvis så sitter jeg opp mot 70-80 % med interne ting, tilbud, personal, oppfølging osv. Vi har en veldig stabil funksjon nå, de er veldig lite folk som går. Men det gjør jo også at vekstbiten blir litt begrensa. Så da blir min jobb mye å fokusere mye på å få inn jobb til dem.

**Intervjuer:** Hva syns du er mest utfordrende med å være leder?

**Informant:** Jeg føler ikke at jeg er en leder, men jeg havner alltid i den posisjonen selv. Fordi jeg snakker veldig lett. Jeg foretrekker den formen for ledelse der man ikke skal være en autoritetsposisjon. Det er vanskelig når folk ikke skjønner at når jeg sier at døren er åpen, så mener jeg det. Og de som vil bli styrt, syns jeg det er vanskelig. Det at folk syns det er vanskelig å komme til meg med ting, syns jeg er utfordrende. Det med alderen kan også være en utfordring, fordi jeg er yngre enn de fleste jeg er leder for. De personen som suger mye fra andre, så får de mer fokus enn de som er flinkere. Og det kan gå på bekostning av utfordring for de.

**Intervjuer:** Hva syns du er mest positivt med å være leder?

**Informant:** Det handlingsrommet. At man faktisk kan gå inn å si at man ikke er enig for eksempel. Det å bli hørt, er viktig for meg. Det at man kan være med der det skjer. Være med å forme rett og slett. Jeg holder til den skolen som mener at ledere er født da. Det er min mening. Det å være i det miljøet er kjempe stimulerende, hvor det er mange flinke ledere. Det er den største opp siden, hvor man snakker med likesinnede.

**Intervjuer:** Kan du fortelle meg litt om hva du tenker om innholdet i modulene?

**Informant:** Jeg syns overskriftene er veldig bra. Hvis man tar modul 1 lederskap i RE land. Per i dag er entrepriser og deal to forskjellige verden. Alle de temaene som er tatt opp er veldig bra, men når man har jobba her en stund så vet man også det at det ikke nødvendigvis er den regjerende norm. Men det her er jo selvfølgelig et ledd i å prøve å innføre den normen. Men da ville jeg kanskje ha fokusert litt mer på det. Det legges veldig mye opp her til at den enkelte leder står veldig fritt og har mye ansvar og handlingsrom, men erfaringen sier at vi har litt for lite respekt for organisasjonskartet og planlegging i ledelsen. Det er derfor jeg sier at lederskap i RE Land ikke har en god nok tanke på hva som skal ledes. Man vet aldri hvor ledelsen kommer fra, og det er et issue her. Og det er kanskje noe jeg ville sett mer av i modulene, hva skal man gjøre for å endre der. Men det er en annen sak, vil man endre det. Også er det det med planlegging, man sier alltid at kravet fra ledelsen er til neste nivå, og at man har en plan for hvordan ting skal gjøres. Jeg tror innholdet i modulene er kjempe bra, men det er litt forherligende. Bare for å ta det her med plattform for samspill osv, det er veldig riktig det som står der, det er veldig bra, de har fokusert veldig på målet. Men jeg

syns de har fokusert veldig lite på veien og nåsituasjonen. Vi skal være en organisasjon som skal være veldig åpen og samhandlende, og i det så ligger det en slags aksept av nåsituasjonen. Så akkurat i den lederskap i RE Land var den litt tom, det var litt mye ord. RE Land er en org hvor folk er splitta i DEAL og entreprise, tittelen bærer ikke alt. Jeg syns ikke vi fikk så mange verktøy til å gjøre noe med denne situasjonen hvor det er en splitt. Prosjektene går ofte i klinsj. Det blir ikke snakka noe om dette, hvordan kan man bruke motsetningene til å bli sterkere. Det kunne ha vært et vesentlig mer interessant tema. Hva er din verden og hva er min verden, også sammenligne dem, og kanskje man kan bygge på ulikheten. En slags trapp der man kan ta stegene. Hvis det her skal være en utviklingsmodul syns jeg de heller skal snakke om de stegene man skal gå. Ikke nødvendigvis hvilke steg man som enkeltperson skal gå, men som man som organisasjon som helhet er i ferd med å gjøre, for å forstå den utviklinga. Men sånn utover det tekniske, sånn hvem som framla det og sånt det var kjempe bra. Sett under ett så er hele modulopplegget fantastisk bra og det er sårt tiltrengt. Og ledelse som fagfelt i RE har vært svakt tidligere. Det har vært faglig ledelse, punktum. Sånn kort oppsummert så var modulen litt luftslott, men det har potensialet. Jeg syns fokuset bør endres litt. Alt som var med var bra og bør være med, men målet med modulen bør være litt annerledes. Ikke bare det å orientere om at vi er så flinke, men legge opp til et litt annet løp da. Personalansvar-modulen var litt motsatt, den var mer så handson hva gjør man og sånne ting hvis det skjer osv. Jeg syns det skulle bli lagt mer fokus på det om hva gjør man hvis folk er syk, og når folk ikke er på topp. Det med sykemelding og nav osv det er derfor man har en HR avdeling. Her var det litt skjemaveldet, man skulle kanskje hatt det motsatte. Burde vært litt mer om hva vi skal gjøre som ledere, ikke hva man skal skyve videre. Burde vært litt mer verktøy-orientert i denne modulen også. Men utover det så syns jeg det som var med var bra, men det var litt for kort. Man kunne kanskje gjort litt mer på det som går på hvordan håndterer man den vanskelige samtalen.

**Intervjuer:** Føler du at modulene du har deltatt på er relevant i forhold til din rolle som leder?

**Informant:** Absolutt. Det har vært veldig tiltrengt, og fokus på ledelse som fagområdet. Det har bare vært en funksjon, det har ikke vært noe fokus på



hvordan å være en leder. Alle modulene her har et fokus på det og viser en vilje til å gjøre noe med det. Og derfor tror jeg mange er motivert til å fortsette å være ledere i RE også. For nå vet man at det har kommet opp som en sak at her trenger vi å styrke oss.

**Intervjuer:** Hva syns du har fungert best og hva har ikke fungert?

**Informant:** Første halvåret var veldig bra, men så vet jeg at de som var organisatorer fikk veldig mye å gjøre etter det, sånn at det har blitt mer nedprioritert. Men jeg vet ikke når neste modul er, vi har ikke fått noe informasjon om det. De som er fagarbeidere blir kanskje litt frustrert over at de ikke får noe utviklingsplan. Det tekniske fungerer kanskje ikke så bra, det med innkallelse, hvem som skal delta, hvor osv. Uklarheter med dette har preget modulene litt. Også lokasjon og et mandat fra toppledelsen. Men nå som tiden er som den er og det er nedskjæringer spå glemmer folk litt det her, og det er skadelig. Det bør ikke være diffust om at du kan ta en-tre hvis du vil, men du skal faktisk. Også det med lokasjon, det kunne ha vært en fordel å hatt det andre steder enn her, at man skal ut å reise sånn at man får møtt andre kollegaer på andre lokasjoner. Bruke det potensielt kunne ha vært bedre. Vi har jo et potensialet til å samle ledergruppa på tvers av lokasjonene.

**Intervjuer:** Føler du at det er en helhet og en sammenheng i modulene?

**Informant:** ja absolutt. Det er jo veldig godt gjennomtenkt. Jeg syns hele opplegget er kjempe solid. Enkelte moduler trenger en forbedring, og det bærer jo preg av at det er første runde. Men sånn er det jo, og det blir nok bedre neste runde. Man må liksom ta opp det som er selvsagt også, bare for å være sikker på at det er selvsagt. Du har vel tre og tre moduler som henger mer sammen, og det er veldig ryddig. Så opplegget er veldig bra.

**Intervjuer:** Føler du at modulene har klare læringsmål?

**Informant:** Jeg tror dessverre svaret er nei. Det har vært altfor lite fokus. Det blir litt som jeg sa om de to modulene her, på den ene var det litt for konkret i modul 7, og på den andre var det litt for løst. Så på den konkrete skjønte man selv hva man skulle sitte igjen med, man skulle sitte igjen med en generell følelse av hva nav kan hjelpe oss med, hva HR kan hjelpe oss med osv. I den om lederskap i RE Land så satt du igjen med en følelse om at du har hørt en del sånn halvfornuftige greier. Også vet du ikke helt hva du skal gjøre med det. En ting til jeg kom på med

det om RE Land, jeg syns det legges for lite fokus på det akademiske. Man er så opptatt av å involvere at man glemmer litt av den gode tavleundervisninga, for å si det sånn da. Så lederskap hvis det hadde vært like fruktbart om du fikk enda mer faglig input, altså ikke tro at vi ikke er interessert selv om vi er ingeniører. Vi sitter jo her fordi vi er interessert i å lære mer. Tilbake til læringsmål, det var veldig interessant og en bra samling. Men jeg syns samlinga og trådene ikke var bra nok til å vite hva vi kan lære ut av det her. Men generelt vil jeg si at det ikke er godt nok, den der oppsummeringa om hva du skulle sitte igjen med. I modul 7 skjønte du det, i modul 1 skjønte du det ikke.

**Intervjuer:** Har modulene bidratt til å utvikle deg som leder?

**Informant:** Definitivt som leder i RE, men det har nok dessverre litt mindre med modulene å gjøre, men mer med at jeg treffer folk. Nå har jeg jo en del av det teoretiske fra før, og jeg har jo en del tanker om hvordan det skal være og sånne ting. Det har utvikla meg på den måten at jeg ser at de problemene som jeg sliter med, er de samme som alle andre sliter med. Og det i seg selv er en bra utvikling, du blir mer bevisst på din rolle og kan relativisere litt. Det tror jeg er en stor utvikling for min del da, som relativt sett er en ung leder. Relativiseringa der er noe som bare kommer med erfaring tror jeg. Bare det å ha et felles forum er veldig bra. Det har lagd veldig fundament for utvikling. Det har åpna bevisstheten til både meg og andre. Den erfaringsutvekslinga er veldig viktig. Og det var veldig bra i RE Land modulen.

**Intervjuer:** Hvis du skal trekke fram noe som har bidratt mest til utvikling, hva skulle det ha vært?

**Informant:** Den der erfaringsutvekslinga som leder, om ledelse. Hvordan påvirker det oss. Det er veldig bra, og var veldig bra i modul 1. I personalansvar-modulen følte jeg det hadde mindre med meg å gjøre, det var mer punktliste, så mindre konkret utvikling og lærdom.

**Intervjuer:** Hva tror du kunne gjort modulene bedre med tanke på å utvikle dere som ledere?

**Informant:** læringsmål. Hva skal vi få ut av dette. det kan være så diffust som at nå skal dere vite mer om hva det vil si å være en strategisk leder. I forhold til personalledelse kunne det ha vært mer hvordan skal man finne ut av hvordan en person har det, og teknikker for det og hva kan man se etter. For det kan man

lære seg. Rett og slett litt mer teoretisk fokus på hvordan gjør man det her. En innsikt i at det går an å tenke annerledes. Man er en leder for firma, men også en leder for folket.

**Intervjuer:** Får du jobba med noen konkrete eksempler som er relevante for arbeidet ditt?

**Informant:** det er litt lenge siden. Jeg har sikkert gjort det. Men personalansvar modulen har jeg brukt, i forhold til dokumentering og verktøy. Den har jeg brukt nylig også. Men modul 1 var litt løsere, så vet ikke helt. Jeg har den jo med meg hver dag, men det er ikke noe jeg aktivt bruker. Den var litt lagt opp til at det var vi som satt der som skulle definere målet. Jeg bruker nettverket på en annen måte, sperrere er lavere, dørstokkmila for å ta kontakt med andre.

**Intervjuer:** Hvilken læringsmetode føler du var mest effektiv for din del?

**Informant:** jeg er veldig tavleperson. Jeg elsker å høre på en person som forteller om ting han kan. Jeg synes det er mye mer nyttig for meg å høre på en som har peiling på ledelse, for å gi et bredere bilde av virkeligheten. Det er helt klart det jeg sitter igjen mest med. Jeg får kløe av rollespill, jeg hater å spille rolle. Vi har tatt på oss ulike typer hatter i modulene, se for deg at du er ... også skal du spille en rolle. De styrte diskusjonene er veldig bra. Men etter hvert sklir det litt ut, og da er det kanskje ikke så interessant. Da havner man veldig fort i andres verden.

**Intervjuer:** Har modulene du har deltatt på bidratt til å gi deg en forståelse av dine styrker og svakheter som leder?

**Informant:** Ikke de modulene her. Modul 1- mest der fordi jeg har mye fartstid her, så det var veldig lite nytt. Personalansvar var veldig konkret.

**Intervjuer:** Vil du si at du hadde blitt motivert til utvikling hvis du hadde fått informasjon om hva du kunne ha forbedret deg på?

**Informant:** Ja. Det kunne kanskje ha vært noe sånn tilsvarende som med læringsmålene, å ha opp et utviklingsmål. Sånn tenk på punkt. Neste gang du opplever den situasjonen tenk på følgende punkter, har du gjort det og det. Sånne øvelser kunne kanskje vært nyttig. Et annet kurs jeg var på var det satt opp sånne eksempler som var veldig konkrete, etter man får dem så kjenner man igjen det. Og man kan lage seg noen tanker om hvordan man kan gjøre ting.

**Intervjuer:** Får dere noen tilbakemelding og oppfølging etter modulene?

**Informant:** Nei. Vi har fått opp et veldig godt system, og det var veldig bra i starten men så har det gått nedover etter det.

**Intervjuer:** Hvordan tror du tilbakemelding og oppfølging ville ha påvirket effekten?

**Informant:** spør hvordan form. Sånn spm på mail hjelper ikke. Men at man på sikt har en samlemodul hvor man kjapt går gjennom litt, hvor man har f.eks en nettgjennomgang eller noe. hvor du klikker deg gjennom noen spm eller noe. Og gjøre noe litt som du gjør noe, bare i en litt enklere form. Hvor man går gjennom hva man har lært, hva har du brukt, hva har du fått bruk for osv, noen måneder etterpå.

**Intervjuer:** Deler dere som deltar på modulene kunnskap med hverandre?

**Informant:** erfaringsutveksling er jo der hele tiden. Det som det her åpner for er jo at vi som ledere er et nettverk som vi kan bruke. Det her er med på å bryte ned at jeg kan snakke med andre ledere, og bruke nettverket og diskutere ting.

**Intervjuer:** Hva syns du har vært mest utfordrende i de modulene du har deltatt på?

**Informant:** Det har ikke vært så utfordrende. Lederskap i RE Land der fikk vi jo opp en del motsetninger som finns, og det er jo veldig nyttig. Det er ikke alle som takler det like godt. Ta det som et synspunkt og ikke som kritikk.

**Intervjuer:** Har det vært noen krevende mål i modulene, eller noe du ha måtte strekke deg litt ekstra etter?

**Informant:** Nei. Han vi hadde på modul 1 er flink til å stille spissa spørsmål, og det er veldig utfordrende. Han utfordrer folk til å tenke gjennom sine egne synspunkt. Vi kunne ha brukt mer tid på denne typen spørsmål og fulgt opp tråden. Men da må det være en tightere gjeng man gjør sånne ting med. Vi skal favne så bredt at vi kan ikke utfordrer så mye. Jeg tror nok vi er en ung lederorganisasjon at vi ikke har hatt fokus på faget. Hvis vi hadde kjørt en litt mer utfordrende sak, for noen av lederne, kunne vært bra. Men det kan være for utfordrende det også selv om man er færre og tettere. Så de modulene her har vanskelig for å være utfordrende, uten at det blir på feil måte, for det går på person. Det blir fort at man kommer på defensiven. Men i forhold til personalledelsesmodulen kunne man jo hatt noen spm i forhold til hvordan ville du løst dette osv. Eller rollespill. Det kunne jo ha vært interessant.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hvordan ledelsen har vist støtte i forbindelse med lederutviklingen?

**Informant:** Det har blitt en utvikling i år at modulene blir nedprioritert. Det er ikke bra.

**Intervjuer:** Hvordan påvirker det din motivasjon?

**Informant:** Jeg sitter i en tøff situasjon selv. Fordi jeg opplever nå at det er veldig mye som er prioritert og ingen av de tinga er folk. Det har kanskje noe med situasjonen til firmaet. Men da må man ha informasjon. Den kommunikasjonen har nok ikke vært god nok, om hvor viktig det her er. Det er viktig, men du skal gjerne ikke bruke tid på det, det skal helst ikke kosta penger. Man sier at utvikling er viktig, men man bruker ikke tid på det. Det er en kultursak. Det viktigste er at man jobber.

**Intervjuer:** Hva med arbeidsmiljøet?

**Informant:** Det har vært en kultur for å rekruttere folk som syns det er artig å jobbe med fag. Jeg tror det er genuint ønske om at man skal legge vekt på det, men jeg tror det er skjulte ting i kulturen som under eliminerer. Jeg tror det er et veldig godt ønske, med gode intensjoner. Det oppleves litt at man vil gjerne at, men man setter ikke av tid til det og ressurser osv. De personene som lagde dette er jo usynlig. Jeg har ikke sett de i noe som har med det her å gjøre på lang tid. Og da glemmer man det, og det blir ikke viktig lenger. Og det er uheldig.

**Intervjuer:** Hvordan tror du det påvirker læringsprosessen, at det er lite støtte?

**Informant:** Det vil jo stoppe opp, da vil det ikke bli noe læringsprosess. Jeg tror ønske, intensjonen er det, men hverdagen tar oss igjen. Det henger sammen med hvordan man styrer og overstyrer. Jeg skjønner at for de som sitter her og skal utvikle og vedlikeholde det her, får masse andre oppgaver og da forsvinner det. Jeg er veldig opptatt av ledelse som fag.

**Intervjuer:** Har nærmeste leder forklart fordelene ved å delta?

**Informant:** Nei, det har jeg skjønt selv. Men jeg har fortalt det til mine, og jeg oppfordrer dem til det her. Og jeg vil at de skal bry seg. Når jeg sier det til mine så mener jeg det. Jeg syns det er viktig med de modulene her sånn at man får den faglige innputten. Men jeg vet ikke om de oppfatter at jeg faktisk mener det. Jeg prøver jo å få de til å skjønne viktigheten av det. Jeg opplever det at når min sier det til meg at det er viktig å dra på modulene, så føler jeg ikke at han mener det.

Hvis jeg skal være her og fungere som en god seksjonsleder er jeg avhengig av å bestemme over egen hverdag og min utviklingsmål. Jeg syns det å utvikle seg selv som leder, som de her handler om, er såpass viktig at det må jeg prioritere opp.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om din motivasjon for å delta?

**Informant:** Jeg er kronisk nysgjerrig. Veldig interessert i ledelse. Skal vi overleve som firma så må vi fokusere mer på det her. Man trenger verktøy hele veien. Man trenger sånne moduler.

**Intervjuer:** Føler du at du har fått en bedre forståelse av ledelse i RE?

**Informant:** Dessverre har jeg kanskje blitt mer bevisst på hva som kan gjøres bedre og hva som ikke fungerer. det er egentlig veldig nyttig, for da vet man hvertfall hvor skoen trykker. Det at vi endelig har fått et lederforum i det hele tatt er jo en styrke. Derfor er det så trist hvis det bare renner ut i sanna.

## **Bilag 12: Transkripsjon person 11 (P11)**

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om jobben din?

**Informant:** Jeg er leder for Tegn-3 avdeling i Trondheim. Jeg har to avdelinger under meg både arkitekt og planlark. Så nå er jeg både gruppeleder for lark og jeg er avdelingsleder.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om din rolle som leder?

**Informant:** det er 11 arkitekter på gruppa. Pluss personalansvar for plan. Jeg har direkte ansvar for arkitekten. Passe på at de har ting å gjøre, utfordringer, utvikling, høy mestringsgrad. Så har vi selvfølgelig utfordringer i forbindelse med personalansvar.

**Intervjuer:** Hva syns du er mest utfordrende med å være leder?

**Informant:** Jeg syns det som er mest utfordrende er relasjonene. Passe på at relasjonene er gode hele tiden. De direkte relasjonene. Få de ulike menneskene til å fungere sammen.

**Intervjuer:** Hva syns du er mest positivt med å være leder?

**Informant:** Det er når det går bra. Når jeg får tre stykker som kanskje ikke har samarbeida så godt før til å fungere bedre. eller føler at jeg fikk ordna ting som de slet med.

**Intervjuer:** Kan du fortelle meg litt om hva du tenker om innholdet i modulene?

**Informant:** jeg syns modulene var bra. Innholdet og temaene var bra, og det var bra å få diskutert dem kollegaer på tvers i konsernet. Fordi vi bruker mye av de samme verktøyene og på forskjellige måter. Pluss at det er en samhørighetsbit i det her. vi ser at vi er en gjeng mellomledere. Jeg syns jo at det har vært bra, så bra at vi faktisk fortjener de diplomene vi får. Jeg klarer ikke akkurat å erindre temaene. Jeg husker lederskap i RE Land. Jeg husker at vi gikk gjennom organisasjonskartet, og plasserte oss selv i org.kartet. for alle visste ikke hvor de var hen. Jeg lærte at det ikke er til å unngå at vi ikke alltid vet hvor vi er. Lærer at det er mye flinke folk.

**Intervjuer:** Hvordan føler du at modulene du har deltatt på er relevant i forhold til din rolle som leder?

**Informant:** Den med lederskap var jo veldig relevant for meg siden jeg var så fersk. Jeg fikk jo en sånn boost på kunnskap om org og hvem var hvem. Så det var helt genialt. Jeg kom fortere inn i hvem kan jeg spørre om hva. Det å ha verktøyene lett tilgjengelig gjør det så mye lettere for oss. Kjenne folket osv. Det er nok det største, i tillegg til å lære om ledelse, hvordan gjør vi det i RE, hva forventer ledelsen. Personalansvar husker jeg nesten ikke.

**Intervjuer:** Hva syns du har fungert og hva har ikke fungert?

**Informant:** jeg har jo et veldig godt inntrykk av modulene. Det å være bevisst sin rolle som leder tror jeg gir ulike fasetter av ledelse og markedsmessig, det hjelper å sortere vårt eget lederansvar. Jeg savner mer av det. Vi har jo stort trykk liksom, så vi må få tid til å dra på dette her.

**Intervjuer:** Føler du at modulene har klare læringsmål?

**Informant:** det er jo bra lister på et vis. Det tar jo litt sin egen vei ettersom hvordan responsen er i forsamlinga. Læringsverdien har jo vært stor. Jeg har ikke helt reflektert over om det traff målet, eller om nytten gikk på noe annet enn målet. Også gir det jo en verdi i at konsernet har et sånt program som følges opp.

**Intervjuer:** Har modulene bidratt til å utvikle deg som leder?

**Informant:** ja det har jo det. Det er jo en bevisstgjøring. Når noen legger fram eksempler så er det jo en bevisstgjøring på rolle og metode. Det er sikkert ikke alt som er like nyttig, noe kan du mye om fra før og andre ting kan du mindre av.

**Intervjuer:** Hvis du skal trekke fram noe som har bidratt mest til utvikling, hva skulle det ha vært?

**Informant:** Nei, det blir jo det som jeg sa om å bli kjent med organisasjonen tidlig. Det var det som var absolutt mest nyttig. Nå har jo tegn-3 i Trondheim vært i en ganske turbulent situasjon for noen år siden. Så det var veldig nyttig å få den tryggheten med å se ledelse på tvers, og få kjennskap til de andre menneskene og få relasjoner til dem, og støtte seg ledelsesmessig i ulike situasjoner.

**Intervjuer:** Hva tror du kunne gjort modulene bedre med tanke på å utvikle dere som ledere?

**Informant:** Det er sikkert forbedringspotensial. Jeg syns det er fint at vi ikke har det i et møterom. Jeg tror det er ganske viktig at vi har det litt unna jobben, sånn at man ikke driver og springer i møter i mellomtiden og blir forstyrret. Det er litt dyrere, men jeg tror det er verdt det. Hvis vi først skal klare å ha fokus en dag. Det er jo fint å ha mye interne krefter, men det er også fint å bli inspirert av noen som er utenfra også.

**Intervjuer:** Hvilken læringsmetode føler du at du har fått mest utbytte av?

**Informant:** En ting er jo plenumpresentasjoner uten eller med diskusjoner, også har vi hatt mye gruppearbeid. Jeg syns at hvis det er godt nok forberedt så kan vi få mye ut av å diskutere, det er mye flinke folk. Også ta det opp i plenum etterpå. Hvis vi sitter alle i plenum hele tiden, blir det liksom ikke tid til å engasjere deg, du får ikke diskutert og testa ut det du tenker.

**Intervjuer:** Har modulene du har deltatt på bidratt til å og deg en forståelse av dine stryker og svakheter som leder?

**Informant:** Man utvikler seg hele tiden, så jeg vil jo si det. Men ikke sånn veldig konkret. Selvinnsikten er jo noe man utvikler hele tiden, og ettersom situasjoner oppstår. Og man klarer å reflektere i større grad over hvorfor ikke og hvorfor ting skjer. Det er vel ikke modulene i første rekke som har gjort det, men det er det å være leder i RE. Det lederfelleskapet tror jeg er viktig, og da hjelper sånne samlinger.

**Intervjuer:** Vil du si at du hadde blitt motivert til utvikling hvis du hadde fått informasjon om hva du kunne ha forbedret deg på som leder?

**Informant:** Ja opplagt. Helt direkte tilbakemeldinger. Man gru gleder seg til mus, det er jo ikke så mange ansatte som tar initiativ til å si det kunne du gjort annerledes osv, så det å få en gjennomsnittlig bilde av det gleder jeg meg til. Så



jeg håper det kommer noe konkret ut av det. Jeg liker direkte tilbakemeldinger, for jeg er jo direkte selv også.

**Intervjuer:** Har dere fått noe tilbakemelding og oppfølging i etterkant av modulene?

**Informant:** Nei det har det vel ikke vært. Det har vært noen spm om evaluering.

**Intervjuer:** Tror du det kunne ha bidratt til utvikling hvis det hadde vært det?

**Informant:** Det å få et papir på at du faktisk har hatt en modul, hvis den sier hva du har gjennomgått og er bra, gir jo en annerkjennelse det også. I og med at modulene kommer litt ustrukturert i forhold til hva du deltar på... Men kanskje, det har ikke vært så mye fokus på det i det siste, og det er vel kanskje et signal. Jeg ser ikke hele programmet i sin helhet. Det burde vi kanskje ha gjort. Men nå har jo konsernet vært i en tøff situasjon i det siste. Men kanskje vi skulle ha krumma nakken og gått på uansett.

**Intervjuer:** Deler dere som deltar på modulene kunnskap med hverandre? Og hvordan føler du det bidrar til utvikling?

**Informant:** Jo det gjør jo det. Jeg synes det er fint å sitte rundt gruppebord og kanskje med de du ikke jobber mest med i hverdagen. Så knytter man kontakter og det oppstår situasjoner. Og jeg vet hvem som kan utfordre meg og støtte meg.

**Intervjuer:** Blir det gitt noen form for forklaring i hvordan modulene kan bidra til å utvikle dere?

**Informant:** Nei det er jo som jeg sier at det er mangler litt den her røde tråden.

**Intervjuer:** Hva synes du har vært mest utfordrende i de modulene du har deltatt på?

**Informant:** Nei det vet jeg ikke. Det å få tid. Liksom ikke bortprioritere det.

**Intervjuer:** Det har ikke vært noen krevende mål eller noe du må strekke deg litt ekstra etter?

**Informant:** Neei. Jo altså det er jo ting du må strekke deg ekstra etter. Men det er jo fordi det er flinke folk rundt deg, og for å være relevant i diskusjonene så må man jo strekke seg og yte godt i forhold til sitt eget nivå. Og det bidrar i læringsprosessen.

**Intervjuer:** Føler du at modulene har vært hjelpelige i forbindelse med utfordringer og situasjoner i arbeidshverdagen?

**Informant:** Ja, men kanskje mest i form av at jeg har fått relasjoner til folk som kan hjelpe meg. Og det at programmet utvikler lederskapet, også vet man at det er verktøy for ulike ting, og hva og hvordan, hva er etikken i RE. Men det ligger bare som et bakteppe liksom. I de konkrete situasjonene trenger man kanskje diskutere ting, og ha noen relasjoner som ikke er oppi det, og som er på samme org. Nivå, og som kan kjenne igjen, gi råd og støtte.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om hvordan ledelsen har vist støtte i forbindelse med lederutviklingen?

**Informant:** De er jo til stede og viser seg på samlingen. Og Erik Reinertsen har jo hatt innlegg. Forteller hva han krever og hva han forventer av oss.

**Intervjuer:** Føler du at støtte fra ledelsen bidrar til din utvikling?

**Informant:** Ja, jeg føler at det er rom for ledelse, rom for styring, og blikk. Så det syns jeg er bra.

**Intervjuer:** Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet med tanke på støtte i forbindelse med utvikling og læring? Er det en kultur for at utvikling er viktig?

**Informant:** Det er ingen tvil om det unna ifra kommer et massivt ønske om læring og utvikling. Men det er kanskje en utfordring å få lagt en ordentlig strategi sånn at de ansatte merker at det er prioritert fra oss. I forhold til lederne er det ikke et stort tema, så jeg syns jo det er fint at vi har de her modulene. I hverdagen så er det vanskelig å få det til å strekke til. Det er jo veldig relevant for oss i det daglige arbeidet. Når det er sånne tøffe tider tror jeg det er viktig at vi ikke flytter alt unna veien. Sånn at vi blir dratt litt etter håret, sånn at man får sett på modulene som temaene innenfor din lederrolle. At vi ikke glemmer det selv om vi må passe på alt det andre.

**Intervjuer:** Kan du fortelle litt om din motivasjon for å delta på lederutviklingen?

**Informant:** Det er jo summen av alt jeg har sakt egentlig. Dratt litt ut av den daglige lederjobben, få tenkt litt strategisk og bli påmint hva som er strategien.

**Intervjuer:** Hvilke faktorer ved programmet syns du var mest motiverende?

**Informant:** Det å få litt fugleperspektiv på ting. At du blir dratt ut av konkrete situasjoner, og at du må delta, og selvfølgelig det å møte folk.

**Intervjuer:** Føler du at du har fått en bedre forståelse av ledelse i RE?

**Informant:** Ja noe har jeg utvikla og noe har jeg fått bekrefta. Jeg syns jeg ahr utvikla meg som leder i RE.

**Intervjuer:** Har du blitt tryggere i lederrollen etter de modulene?

**Informant:** Ja man blir tryggere av å ha relasjoner og støttespillere.

**Intervjuer:** Har du noe du vil tilføye?

**Informant:** Jeg tenker jo det at i og med at RE er en privat bedrift så er det viktig at dem er synlig. Det er veldig motiverende, at de får direkte formidla hva dem står for. Det er bra.

## Bilag 13: Lederutviklingsprogram



## Modulbasert lederutviklingsprogram i RE LAND

- Formål:
  - Skape felles forståelse av ledelse i RE
  - Definere hva RE forventer av sine ledere
  - Utvikle bedre ledere gjennom å tilby faglig og personlig utvikling, samt verktøy de kan bruke i lederrollen
  - Bygge nettverk mellom ledere på tvers av lokasjon og fag



## Modulbasert lederutviklingsprogram i RE LAND

- Formål:
  - Skape felles forståelse av ledelse i RE
  - Definere hva RE forventer av sine ledere
  - Utvikle bedre ledere gjennom å tilby faglig og personlig utvikling, samt verktøy de kan bruke i lederrollen
  - Bygge nettverk mellom ledere på tvers av lokasjon og fag



## Arbeidsomfang

- Modulbasert program
- Alle moduler skal inneholde teori, praksis og trening
- Hver modul = 1 dag (f.eks 6 timer)
- En fagansvarlig for hver modul
- Lucie K har koordinerende ansvar i Norge og Sara i Sverige
- Program kjøres på alle lokasjoner og av og til på tvers av lokasjoner
- Modulene bygges opp som selvstendige kurs som kan kombineres i forhold til hvilken rolle den enkelte leder har



## Arbeidsomfang forts.

- Deltagelse på moduler skal godkjennes av avd-/seksjons-leder
- Alle modulene gir sertifikat/kursbevis
- Alle moduler må kjøres engang i året – ved behov kan enkelte moduler kjøres oftere
- Når en leder har fullført 6 av 8 moduler får vedkommende sertifikat/kursbevis på gjennomført lederutvikling i Reinertsen AS.
- Personalansvar-modulen er obligatorisk for alle ledere og må kjøres engang i halvåret på lokasjon i både Norge og Sverige



## Lederopplæringsprogram

|                                                     |                                                    |                                                        |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Modul 1:</b><br>Lederskap<br>i RE Land           | <b>Modul 2:</b><br>Prosjekt-<br>gjennomføring      | <b>Modul 3:</b><br>Økonomi og<br>forretningsforståelse |
| <b>Modul 4:</b><br>Endringsledelse                  | <b>Modul 5:</b><br>Møteledelse og<br>kommunikasjon | <b>Modul 6:</b><br>Marked og salg                      |
| <b>Modul 7:</b><br>Personalansvar<br>(obligatorisk) | <b>Modul 8:</b><br>«Jeg som leder»                 | <b>Modul 9:</b><br>HMS&K for ledere                    |



- Dette dokumentet er en gjennomgang av det foreslåtte modulbaserte interne lederprogrammet
- I tillegg vil det være aktuelt tilby deltakelse i utvalgte eksterne program for ledere i posisjoner som i større grad krever kompetanse i strategisk lederskap og evnen til å lede komplekse organisasjoner



## Modul 1: Lederskap i RE Land

*Modulansvarlig; Roger Klev og Sara Nordenstam*

*Gjennomføres av eksterne og interne bidragsytere*

*Kjøres i samlet forum for RE LAND Norge og RE LAND Sverige hver februar mnd. i Oslo*

*Målgruppe er basisledere i RE LAND*

- Læringsmål;
  - Ledelse i RE
  - Kompetanse og innsikt i RE organisasjon
  - Team og nettverk



## Modul 2: Prosjektgjennomføring

*Modulansvarlig er Sara Nordenstam. Innhold videreutvikles fra eksisterende program utviklet av Erik Wallenberg og Håkan Rosen*

*Kjøres i samlet forum for RE LAND Norge og RE LAND Sverige hver april mnd. i Gøteborg*

*Målgruppe er alle ledere i RE LAND*

- Læringsmål;
  - ✓ Kontrakt og endringer
  - ✓ Planlegging (oppstartsmøte, gjennomføring og oppfølging)
  - ✓ Styring / måling
  - ✓ Ressurssammensetting – hvilke mennesker / kompetanser skal med i prosjektet
  - ✓ Økonomioppfølging



## Modul 3: Økonomi og forretningsforståelse

*Modulansvarlig er Roger Klev*

*Gjennomføres av eksterne og interne bidragsytere*

*Kjøres i samlet forum for RE LAND Norge og RE LAND Sverige hver mai mnd. i Oslo.*

*Målgruppe er basisledere i RE LAND.*

- Læringsmål;
  - ✓ Forståelse av strategisk prosjektledelse
  - ✓ Å forstå prosjektet som forretningsmulighet
  - ✓ Å lese, tolke og følge opp et økonomisk resultat

11

REINERTSEN

## Modul 4: Endringsledelse

*Modulansvarlig er Roger Klev.*

*Gjennomføres av eksterne og interne bidragsytere*

*Kjøres i samlet forum for RE LAND Norge og RE LAND Sverige hver september mnd. i Oslo.*

*Målgruppe er basisledere i RE LAND.*

- Læringsmål;
  - Å forstå og praktisere involverende lederskap
  - Å identifisere endringsbehov
  - Å utvikle evnen til å realisere planlagte endringer

12

REINERTSEN



## Modul 5: Møteledelse og kommunikasjon

*Modulansvarlig er Lucie K Sunde-Eidem.*

*Gjennomføres av interne bidragsyttere.*

*Kjøres i samlet forum for RE LAND Norge og RE LAND Sverige hver mars mnd. i Trondheim.*

*Målgruppe er alle ledere og prosjektledere i RE LAND.*

- Læringsmål;
  - ✓ Lede effektive møter
  - ✓ Kjøre effektive intervjuer
  - ✓ Kommunikasjon / informasjon / beslutninger i møter
  - ✓ Gi deltakere både teoretisk og praktisk kunnskap om samtaler og møter
  - ✓ Sette deltakere i stand til å gjennomføre gode og hensiktsmessige møter med en klar agenda og tydelige rammer
  - ✓ Øke bevisstheten om ulike typer møter og hvordan disse best planlegges og ledes ut fra møtetypens funksjon
  - ✓ Gi deltakere verktøy og teknikker for å planlegge og gjennomføre møter med god kvalitet
  - ✓ Utfordre deltakere til å ta i bruk ulike teknikker i sine møter

13

REINERTSEN

## Modul 6: Marked og salg

*Modulansvarlig er Sara Nordenstam. Innhold videreutvikles fra eksisterende program utviklet av Erik Wallenberg og Håkan Rosen*

*Kjøres i samlet forum for RE LAND Norge og RE LAND Sverige hver oktober mnd. i Gøteborg.*

*Målgruppe er alle ledere i RE LAND.*

- Læringsmål;
  - ✓ Markedsarbeid
  - ✓ Forretningsforståelse – hva generer gevinst?
  - ✓ Salg og kundekontakt
  - ✓ Nettverk
  - ✓ Relasjoner
  - ✓ Tilbudsarbeid
  - ✓ Kontrakter og endringer

14

REINERTSEN

## Modul 7: Personalansvar

*Modulansvarlig er Lucie K Sunde-Eidem i Norge og Sara Nordenstam i Sverige.*

*Gjennomføres av interne bidragsyttere.*

*Kjøres separat i RE LAND Norge og RE LAND Sverige hver februar mnd. og hver oktober mnd. Modulen er obligatorisk for alle ledere med personalansvar.*

**Læringsmål;**

- ✓ Utvikle – utviklingssamtaler, oppfølging, den utfordrende samtalen, sensitivitet, psykososialt arbeidsmiljø
- ✓ Rekruttere - prosesser
- ✓ Beholde – relasjonell ledelse
- ✓ Rolle – sosialinteraksjon/ påvirkning
- ✓ Motivasjon – hva motiverer?
- ✓ Konfliktbehandling
- ✓ Oppfølging av sykmeldte
- ✓ Kommunikasjon (coaching/lytting)
- ✓ Lønnsfastsettelse
- ✓ Arbeidsretts spørsmål

16

REINERTSEN

## Modul 8: «Jeg som leder»

*Modulansvarlig er NN*

*Gjennomføres av eksterne bidragsyttere*

*Tilbys en runde hvert år i henholdsvis RE Land Sverige og RE Land Norge*

**Læringsmål:**

- Å utvikle en bedre forståelse av hvordan man tenker og handler som leder
- Legge et grunnlag for å fastsette og gjennomføre individuell utviklingsplan
- Sikre at RE har ledere som er bevisste på eget lederskap og som har trygghet og vikle til egen utvikling

18

REINERTSEN

## Modul 9: HMS & K for ledere

Modulansvarlig er Roger Klev

Gjennomføres av interne bidragsyttere

Kjøres i samlet forum for RE LAND Norge og RE LAND Sverige hver november mnd. i Oslo.

Målgruppe er alle ledere i RE LAND.

### Mål og effekt av kurset:

- Målet med kurset er å øke forventninger til HMS. Videre, å gi informasjon om systematisk HMS-arbeid og ulike HMS-tema relevant for ledere. Lovene som regulerer HMS er en viktig del av kurset.
- Den forventede effekten av kurset er at informasjon og utvikling av forventninger, vil forbedre kvaliteten på hvordan ledere vil arbeide systematisk med HMS, noe som ytterligere vil forbedre kvaliteten på HMS-aktivitetene.

### Hovedtemaene for kurset er:

- Kunnskap om hvordan man skal arbeide systematisk med HMS
- Kva er lovene, både fra lov og i styringsplanen
- Å bidra til at ledere innser verdien av systematisk HMS-arbeid
- Å sikre at HMS som tema er forberedt i ulike prosesser, med planlegging og beslutning som eksempler
- Å sikre at ledere er i stand til å bruke de ulike regelverk for kontinuerlig forbedring av HMS-arbeidet
- Å introdusere ledere for ulike arbeidsrelaterte faktorer (f.eks. stress, vold, ergonomi, psykiatri) som kan ha innvirkning på helsen til en arbeidstaker
- Å sikre at ledere er i stand til å involvere, diskutere og presentere samarbeid.

17

REINERTSEN

## Årshjul for medarbeiderutvikling i RE LAND

|           |                                                                                                                                                                                                        |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Januar    | Introduksjon i nye formynde ved samfunnslokaler<br>Lederskole 28mar i RE LAND Norge Oslo og Trondheim                                                                                                  |
| Februar   | Modulbasert kurs i RE NO og RE SE – modul 1 Personale i Norge i Trondheim og Göteborg<br>Modulbasert kurs i RE NO og RE SE – modul 1 Organisasjon og ledelse i Norge i NO og SE i Oslo                 |
| Mars      | Modulbasert kurs i RE NO og RE SE – modul 2 Møtedata og kommunikasjon i Norge i NO og SE i Trondheim                                                                                                   |
| April     | Introduksjon i nye formynde ved samfunnslokaler<br>Lederskole 28mar i RE LAND Norge Oslo og Trondheim<br>Modulbasert kurs i RE NO og RE SE – modul 3 Prosjektplanlegging i Norge i NO og SE i Göteborg |
| Mai       | Modulbasert kurs i RE NO og RE SE – modul 3 Økonomi og finansieringsdata i Norge i NO og SE i Oslo                                                                                                     |
| Juni      | Fraværsgjennomgang i RE LAND NO – i Norge ved samfunnslokaler for alle nyutvalgte som har jobbet i RE LAND NO og SE<br>Introduksjon i nye formynde i RE LAND NO ved alle lokasjoner                    |
| Juli      |                                                                                                                                                                                                        |
| August    |                                                                                                                                                                                                        |
| September | Modulbasert kurs i RE NO og RE SE – modul 4 Endringsskifte i Norge i Norge i NO og SE i Oslo<br>Introduksjon i nye formynde i RE LAND NO ved alle lokasjoner                                           |
| Oktober   | Modulbasert kurs i RE NO og RE SE – modul 5 Helse og psykisk helse i Norge i Norge i Göteborg i NO og SE<br>Modulbasert kurs i RE NO og RE SE – modul 7 Personale i Norge i Trondheim og Göteborg      |
| November  | Modulbasert kurs i RE NO og RE SE – modul 8 HMS & K i Norge i Göteborg i Oslo<br>Introduksjon i nye formynde i RE LAND NO ved alle lokasjoner<br>Lederskole 28mar i RE LAND Norge Oslo og Trondheim    |
| Desember  |                                                                                                                                                                                                        |

18

REINERTSEN