



Handelshøyskolen BI

ORG 2005 Leadership in Action

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	06-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	03-06-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10201 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Joakim Strand, Magnus Rasmussen,
Patrick Aasheim

Informasjon fra deltaker

Tittel *: De 4 utfordrende fasene i lederutvikling

Navn på veileder *: Cecilie Asting

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 12
**Andre medlemmer i
gruppen:**

Fagoppgave LIA 2022
ved Handelshøyskolen BI

- Lederutvikling for nye ledere i DNB -

Eksamenskode og navn:

LIA 2022 ORG 2001

Utleveringsdato:

06.09.2021

Innleveringsdato:

3.6.2022

Stuedsted:

BI Nydalen - Executive

Innholdsfortegnelse

INNLEDNING	2
SAMMENDRAG	3
METODE	4
SAMARBEIDET.....	4
KVALITATIV METODE.....	4
UTVALGSSTRATEGI OG REKRUTTERING AV RESPONDENTER	4
INTERVJUGUIDE.....	4
PRIMÆR OG SEKUNDÆRDATA.....	5
VALIDITET OG RELIABILITET.....	5
PERSONVERN, ETIKK OG TAUSHETSPLIKT.....	5
TEORI OG LITTERATUR	5
OM NORSK LEDERUTVIKLINGSHISTORIE OG EKSTERNE PROGRAMMER	7
<i>Solstrandprogrammet (NHH/AFF)</i>	8
<i>Samspill & Ledelse (BI)</i>	9
NOEN SENTRALE UTFORDRINGER MED LEDERUTVIKLING I FORSKJELLIGE FASER	10
HVA ER SENTRALT FOR PLANLEGGING AV LEDERUTVIKLING?	11
HVORDAN FORMIDLES BEST KUNNSKAPEN I GJENNOMFØRINGEN AV LEDERUTVIKLING?	13
HVORDAN BØR MAN EVALUERE LEDERUTVIKLINGSPROGRAMMER	14
HVORFOR ER DET SÅ VANSKELIG Å OVERFØRE KUNNSKAPEN TILBAKE TIL ORGANISASJONEN?... ..	15
OM DNB	17
OM HR SIN ROLLE I DNB.....	18
KORT PRESENTASJON AV DNB SITT LEDERUTVIKLINGSPROGRAM «NY SOM LEDER»	19
<i>DNB sin presentasjon av planleggingen av «Ny som leder»</i>	19
<i>Evaluering av programmet</i>	20
<i>Overføring tilbake til organisasjonen</i>	20
FUNN FRA INTERVJUER	20
FUNN OM PLANLEGGINGEN AV KURSET	20
FUNN OM GJENNOMFØRINGEN AV KURSET	21
FUNN OM EVALUERING AV KURSET.....	22
FUNN OM OVERFØRING TIL ORGANISASJONEN	22
DRØFTING OG ANALYSE	23
EKSTERNE UTVIKENDE, ELLER INTERNE ADMINISTRATIVE PROGRAMMER	23
HVORFOR BEHOVSKARTLEGGING ER SENTRALT I PLANLEGGINGEN	25
HVORDAN FORMIDLES KUNNSKAPEN BEST I GJENNOMFØRINGEN	26
HVORFOR ER EVALUERING SÅ AVGJØRENDE?	28
DET VANSKELIGSTE ER Å OVERFØRE KUNNSKAPEN TILBAKE TIL ORGANISASJONEN	29
AVSLUTNING.....	30
BIBLIOGRAFI	31
VEDLEGG	32
INTERVJUGUIDE.....	32

Innledning

Strukturert utvikling av ledere har i Norsk sammenheng gått fra å ikke eksistere som et fagfelt for kun 70 år siden, til å være et omfattende fagfelt med mange tusen artikler og bøker i dag. De fleste av oss har nok møtt en sjef vi mener kunne hatt ett eller flere forbedringspotensial, og mange som går kurs, programmer og utdanning gjør muligens dette fordi de ønsker personlig utvikling. Men bedriftene som bruker store summer på utvikling av lederne sine, ønsker å se resultatet av investerte kroner i bedriftens regnskaper, arbeidsmiljø eller kultur.

Martinsen (2019) har en antagelse om at ledere ofte blir ansatt uten krav til formelle kvalifikasjoner som leder. Mange forskere, Martinsen blant dem, mener at personlighet i stor grad er noe statisk som er i beste fall er krevende å endre. I tillegg er det mye forskning på lederutviklingsprogrammer som viser at bedrifter ofte får lite eller ingenting igjen for investeringene de gjør i lederutvikling. (Moldoveanu & Naryandas, 2019)

Om det da faktisk er slik at forskning viser at ledere ofte ikke har kompetansen som kreves, ikke vesentlig kan forandre seg og at bedriften som regel ikke får noe tilbake, synes vi det var et interessant paradoks at det allikevel brukes så mye midler på nettopp disse programmene. Vi ønsket å finne en bedrift som allikevel satser på dette feltet, å undersøke hvorfor, og om mulig kunne si noe om hva bedriften forventer å få igjen for dette og hvor aktivt de har undersøkt problemstillingene som denne forskningen på feltet viser til.

Vi har fulgt DNB sitt lederutviklingsprogram «Ny som leder», og har snakket med både deltakere i programmet, og flere av dem som har vært med i utviklingen av programmet for DNB.

Denne oppgaven er basert deltakernes og utviklernes subjektive opplevelse av programmet. Sentralt i vår oppgave har vi ønsket å se om vi klarer å finne noen fellestrekk eller forskjeller i læring, format, metode eller strategi som kan fortelle oss hvordan dette programmet eventuelt overvinner utfordringene beskrevet i innledningen.

Vi har også sett på forskjellen på interne og eksterne kurs samt mer generelt om utvikling av lederutviklingsprogrammer. Dette har vi gjort for å undersøke hvordan DNB endte opp med dette programmet. Det gir problemstillingen;

«På hvilken måte samsvarer DNBs lederutviklingsprogram «Ny som leder» med forskningen om hvordan slike program best bør planlegges, gjennomføres, evalueres og overføres tilbake til organisasjonen?»

Sammendrag

Oppgaven handler om fagfeltet lederutvikling. Vi har sett på det historiske perspektivet til lederutvikling i norsk sammenheng og forskjeller på interne og eksterne programmer. Dette for å kunne tilstrekkelig drøfte og redegjøre de sentrale spørsmålene med mål om å svare ut vår valgte problemstilling.

Vi har anvendt intervju og kvalitativ metode for å innhente data fra deltakere og utviklere av dette programmet.

I vår drøftingsdel finner vi at det på flere sentrale områder er godt samsvar mellom det forskningen sier er hensiktsmessig om lederutvikling og hvordan DNB har valgt å planlegge, gjennomføre, evaluere og overføre denne kunnskapen tilbake til organisasjonen.

Programmet virker å tilby god *ledertrening* i deltakernes rolle som ny leder. Når vi ser på den personlige *lederutviklingen* deltakerne gjennomgår, finner vi allikevel at DNB muligens kan ha gevinster å hente på å evaluere og endre på deler av programmet, i spesielt planleggingsfasen og i fasen som omhandler overføring tilbake til organisasjonen.

Læring er ikke å fantasere om fjerne land, men å bygge en båt og krysse havet. Læring er handling. Moxnes (2000) referert i (Moxnes, 2019, s. 91)

Metode

Samarbeidet

Gruppen som skriver oppgaven er i samme gruppe på LIA 21/22, og ble tidlig i kurset enige om å jobbe sammen. Mye av møtevirksomheten og gruppejobbingen har foregått digitalt. Plattformer som It's learning, Teams og Dropbox har vært brukt flittig for å utveksle litteratur, ideer og diskusjoner. En av oss er ansatt i en HR funksjon i DNB.

Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er det som ligger til grunn for denne oppgaven. Personer med ledende posisjoner og inngående kjennskap til programmet er dybdeintervjuet, og i enkelte tilfeller fulgt opp med oppfølgingsspørsmål der vi har funn eller usikkerheter vi har ønsket oppklart.

Utvalgsstrategi og rekruttering av respondenter

I strategisk utvelgelse er det gjort en handling der vi har vurdert hvilke intervjuobjekter i en målgruppe som er mest egnet til å belyse, samt bidra med relevant data med problemsstillingen som utgangspunkt. Rekruttering foregikk ved å sende forespørsel pr. e-post til ulike ansatte i DNB som hadde gjennomgått deres lederutviklingsprogram "Ny som leder". Intervjuene ble gjennomført digitalt ved bruk av Teams, fordi grupped medlemmene bor spredt over hele landet.

Intervjuguide

Intervjuguiden hadde til hensikt å opprettholde en struktur og en trygghet som sørget for at temaet vi ønsker svar på blir belyst. Intervjuet startet med en kort presentasjon av valgt tema og problemstilling, i tillegg til hvilken rolle hver enkelte hadde i intervjuet (intervjuer, observatør og referent). I selve intervjufasen, blir det noen begrensinger i forhold til fysiske intervjuer når det kommer til tolkning av observasjonsdata. Vi erfarte at det kunne være utfordrende å få gode inntrykk av ansiktsuttrykk, kroppsspråk og stemmeleie ved bruk av digitale kommunikasjonskanaler. Utfordringen var å følge intervjumalen uten at intervjuobjektet ble påvirket av den som foretar intervjuet. Det var også oppe til diskusjon i gruppa, hvorvidt det at en av intervjuerne var ansatt i DNB kunne ha en beroligende eller agiterende effekt på deltakerne. Kunne de bli redde for å si

noe feil, som de ellers ville delt mer velvillig? Eller kunne tilstedeværelsen av et kjent ansikt i samme organisasjon gjøre det lettere å dele informasjon, trygg på at dette ville bli godt ivaretatt. Vi har ikke noe fullstendig svar på dette, men opplevde som tidligere nevnt både rolige og utfyllende svar, så vi har ikke noe grunnlag for å kunne si om dette hadde en effekt den ene eller andre veien

Primær og sekundærdata

Vi gjennomførte intervjuene med minst to deltakere fra gruppa tilstede på hvert intervju. Samme person fra gruppa gjennomførte samtlige intervjuer. Samtalen ble transkribert. Ved uklarheter og behov for mer informasjon ble respondentene fulgt opp på telefon og epost i etterkant. DNB overleverte dokumenter til oppgaven, og har gitt innsyn i deres utviklingsprogram. Videre har sekundærdata bestått av litteratur, podkaster og rapporter innen HR, psykologi, ledelse, organisasjon, ledelsesutvikling og metode.

Validitet og reliabilitet

Med omfanget av intervjuer som er gjennomført, mener vi oppgavens informasjonsgrunnlag gir god validitet. Litteraturen som er brukt er anerkjent, og brukes i flere tilfeller i pensum innen organisasjon og ledelse. Det har ikke kommet frem motstridende informasjon om selve gjennomføringen og utførelsen i sin form, men opplevelsen av programmet for den enkelte har variert. Reliabiliteten i datagrunnlaget mener vi også er tilstrekkelig med denne bakgrunnen.

Personvern, Etikk Og Taushetsplikt

Det er ikke navngitte personer i denne oppgaven. Respondentene er ikke identifisert, utover rollene som er delt i to, utviklere eller deltakere. Da det er flere med tilsvarende roller i DNB er det ikke mulig å spore dette tilbake til dem.

Teori og litteratur

Det er – til tross for hundre års forskning på ledelse – enda ikke vokst frem et sett med allment aksepterte begreper, definisjoner, teorier, kunnskaper og praksis på området. (Moxnes, 2019)

Allikevel bestreber vi i denne oppgaven å skille mellom *lederutvikling*, *ledelsesutvikling*, *lederopplæring*, *ledertrening* og *lederutdanning*. I vår oppgave omtales i stor grad *lederutvikling*, definert av Martinsen (2019) som den personlige utviklingen en leder kan opparbeide seg via erfaringer, kurs og deltakelse i programmer. Når vi snakker om *ledelsesutvikling*, har vi også hentet denne definisjonen fra samme kilde, og da menes det organisasjonen står for, enten planlagt eller som en del av å ha eller jobbe strategisk med kultur for læring. *Ledelsesutdanning* som referert av Day (2014) i (Martinsen Ø. , 2019, s. 394) omhandler i større grad det faglige grunnlaget og utvikling og opplæring av pensum og faglitteratur. Definisjonene på dette feltet er mange, og i dagligtalen bruker man muligens oftest *lederutvikling* som *både* det bedriften eller læringsinstitusjonen gjennomfører og som den personlige utviklingen en får med seg ved å delta i noe slik.

Videre har vi også med begrepet *lederopplæring eller ledertrening* (Wollebæk, 2016), hvor vi da referer til den grunnleggende praktiske kunnskapen en leder må ha for å kunne utføre sitt virke. Noe man muligens ville kalt administrativ opplæring eller ganske enkelt administrasjon i gamle dager.

Selv om man i dagligtale, og delvis i forskningen oppfatter at disse begrepene brukes noe om hverandre, har vi i oppgaven hatt som mål å være tydelige på om vi diskuterer *lederutvikling*, *ledelsesutvikling*, *ledelsesutdanning*, *ledertrening* eller *lederopplæring* gjennomgående.

Fagfeltet har utviklet seg mye, muligens finnes det ikke like mange definisjoner på hva formålet med *ledelsesutvikling* er som det finnes bøker om hva god ledelse er, men de er allikevel mange. Det sentrale i vår oppgave har derfor vært å velge oss ut noen retninger vi oppfatter som førende i diskusjonen, og å se hvor vi kan finne likheter og forskjeller.

Martinsen (2019) definerer målet med *lederutvikling* som at lederen skal bli bedre rustet til å sette mål, organisere ressurser og engasjere medarbeidere så de kan levere i henhold til virksomhetens mål. Han mener da at det er bedriftens mål som styrer hvorfor en skal bedrive *ledelsesutvikling*. Sagberg derimot har en definisjon

man kanskje kan tenke er mer fra individets standpunkt: «*Lederutvikling kan defineres som å styrke lederens kunnskaper og ferdigheter, men også å fremme ledes personlige utvikling og forståelse av hvordan de selv fungerer i rollen som leder*» (Sagberg, 2017) referert i (Ballo & Dahl, 2018, s. 133)

Uansett om det er bedriften eller individet som setter målet for utviklingen, finnes det mange ulike metoder som kan benyttes for å oppnå målene. Det kan blant annet være erfaringslæring, refleksjonsøvelser, diskusjoner, rollespill, bevisstgjøringsaktiviteter, tilbakemeldinger, forelesninger og selvstudier (Martinsen Ø. , 2019) Disse brukes gjerne i kombinasjon for å innlemme kunnskapen fra lederutviklingsprogrammer i hverdagen den skal brukes i.

I valg av kurs har man de klassiske bachelor- og mastergrader for å nevne noen. Men, flere store organisasjoner godtar nå ulike sertifiseringer innenfor mer spesifikke felt og ferdigheter, og ser bort i fra bachelor- og mastergrader (Moldoveanu & Naryandas, 2019).

Det finnes også utallige ulike mindre lederutviklingsprogrammer, for eksempel prosessbistand til utvikling av ledergrupper, lederutviklingsprogram rettet mot hele virksomheter, bistand til ledersamlinger/seminarer, interne lederutviklingsprogram, coaching/veiledning av enkeltpersoner, trening/utvikling av lederferdigheter rettet mot enkeltpersoner, mentoring, eksterne lederutviklingsprogram eller generell karriereveiledning (Martinsen, et al., 2016).

Om Norsk lederutviklingshistorie og eksterne programmer

I et historisk perspektiv er det ikke bare italienerne som har sin Machiavelli, opplæringen av en ung prins i hvordan man skal lede. Vi her i nord har også vår Flateyjarbok, skrevet av to prester på 1300 tallet på Island 200 år før Machiavelli. En bok antagelig skrevet for å lære unge kongsemner om veien man burde velge som leder, fortalt gjennom historiene om tidligere konger, både vellykkede og de ikke så vellykkede. (Wollebæk, 2016)

Det er ikke lett å peke på akkurat hvor lederutvikling som fag hadde sitt utspring i Norge. Være seg fra forsvaret, skipsfarten eller fra internopplæring i tidlige

industribedrifter. Men et sted å starte i den faglige etablerte sfæren, kan være ved Administrativt Forskningsfond i Bergen, som ble etablert ut fra Handelshøyskolen i 1952. (Wollebæk, 2016).

Senere har det dukket opp mange andre konkurrerende programmer og utdannelser, i tillegg til at Solstrandprogrammet som kom ut av AFF har endret seg mye (Skivik, 2020). En av disse er Samspill & Ledelse som i mange år ble holdt i regi av BI. Samspill & Ledelse står ikke nødvendigvis som en motpol til AFF, det virker å være mye likt og mye overlappende, men i historisk sammenheng virker det allikevel å være enighet om noen sentrale forskjeller mellom disse programmene. Når vi forsøker å finne ut blant annet hvorfor DNB har valgt et internt program til disse nye lederne, fant vi det naturlig å se nærmere på et par av de eksterne alternativene, og forsøke å se om vi klarer å identifisere noen sentrale forskjeller som kan belyse hvorfor DNB har valgt interne ressurser i dette programmet.

Solstrandprogrammet (NHH/AFF)

Solstrandprogrammet hadde sitt første kull med elever i 1953. Den gangen var det faktisk så usikkert om dette nye feltet, som ikke kun handlet om å lære ledere å administrere, men hadde et psykologisk perspektiv hvor faget var ledelsen av folk, at Professor Rolf Waaler som sto bak programmet, så seg nødt til å lage dette i en egen stiftelse utenom Handelshøyskolen. (Skivik, 2020)

Ifølge dagens leder av Solstrandprogrammet er det ingen fasit på hvordan man skal lede. Det de lærer bort, er de helt åpne om at kan være feil og utdatert om få år. Han forteller at det under overflaten kan være en viss påvirkning fra det historiske i programmet med den norske modellen, altså trepartssamarbeid og høy grad av tillitt, medarbeiderinvolvering og medbestemmelse. (Skivik, 2020) Solstrandprogrammet har også endret seg mye fra oppstarten for å bedre treffe denne generasjonens ledere. Dagens unge arbeidstakere er mye mer ledelsesresistente ifølge Hans Skivik. Det å lede en gruppe ansatte som krever mye mer autonomi, og som i større grad enn tidligere vil motsette seg å bli ledet er en utfordring vi jobber med for tiden.

“Man kan si det har utviklet seg fra administrasjon på 50 tallet, til noe som treffer Millennials på Stereoider i 2022” (Skivik, 2020)

Solstrandprogrammet som er et program for toppledere, er relativt kostbart, og ifølge lederen av programmet har mer som mål å sikre personlig utvikling, enn å skulle banke inn en lederopplæring med to streker under svaret. Da kan det muligens være et program det kan være vanskelig for bedriften å se verdien av.

Samspill & Ledelse (BI)

Historien bak Samspill & Ledelse er godt beskrevet av Moxnes i boken med samme navn fra 2019. En sentral driver for Moxnes og hans virke, kan man muligens finne i hans egen angst i møte med organisasjoner og grupper og deres frykt og uro da han startet i arbeidslivet på '70 tallet. (Moxnes, 2019)

Dette med å skape en viss angst, dytte folk noe utenfor komfortsonen, virker å være mer utbredt på Samspill & Ledelse som i større grad enn

Solstrandprogrammet ser ut å basere seg på denne læringsmetoden. Samtidig sier Moxnes:

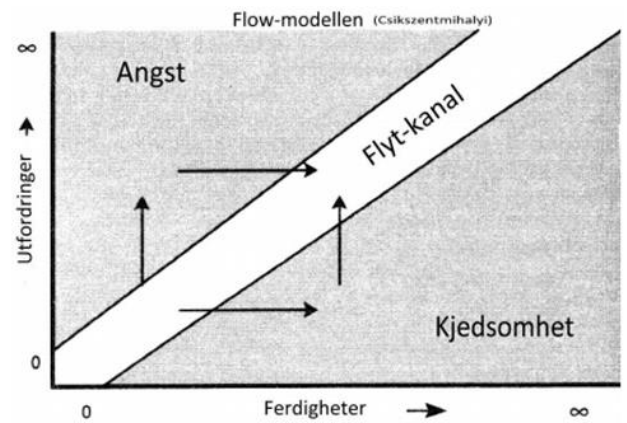
«For at deltakerne på ledertreningskurs skal våge å lære utenfor sin egen komfortsone, må de føle seg trygge, ha noen ankerfester, noe å holde seg til» (Moxnes, 2019, s. 147)

Det å sette sammen grupper som tilsynelatende har mye til felles, og så skape konkurranse mellom gruppene, gir en stor grad av tilhørighet, mener Moxnes. For oss som skriver denne oppgaven i regi av å være studenter ved Leadership in Action ved BI 2022, er det mye ved dette som gir gjenklang. Kanskje har noe av disse tankesettene blitt videreført ved BI, også etter at Moxnes forlot institusjonen på 2000 tallet. (Moxnes, 2019).

Ifølge Moxnes selv, er en av de sentrale forskjellene nettopp dette med grad av angst man tillater deltakerne å oppleve. Hvor Solstrandprogrammet muligens i større grad følger opp den enkelte individuelt for å en større grad av psykologisk trygghet hele veien. (Moxnes, 2019)

Flytsonemodellen til

Csikszentmihalyi (Fig.1) er sentral innen organisasjonsutvikling og læring, og viser det samme fenomenet som beskrives av Moxnes. Ifølge denne, må man ut i angsten og det usikre for å kunne vokse.



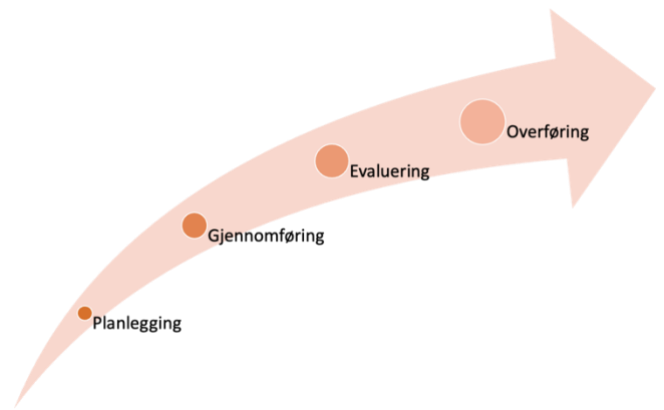
Figur 1- Csikszentmihalyi - Flytsonemodellen

Så uten at noen av oss som skriver denne

oppgaven har vært deltakere på hverken Samspill & Ledelse eller Solstrandprogrammet, selv om vi kjenner nære kollegaer og venner som har det, er det vanskelig å korrekt beskrive hvordan de oppleves hos både de som styrer programmene og de som deltar. Men det sentrale poenget, og grunnen til at vi allikevel har inkludert disse to, er for å vise til at det også i norsk sammenheng finnes meget spennende og i stor grad praktisk baserte lederutviklingskurs, i verdensklasse (Skivik, 2020). Disse står som meget reelle alternativer for DNB når de skal kaste sine nye eller erfarne ledere ut på dypet for å vokse og utvikle seg selv.

Noen sentrale utfordringer med lederutvikling i forskjellige faser

For å kunne stille både deltakere og utviklere i DNB gode spørsmål om hvordan de har tenkt i utviklingen av programmet og hvilke mål de ønsket å oppnå, er det betimelig å se på hva de vanligste utfordringene innen lederutvikling kan være, ifølge forskning på feltet.



Figur 2 – Faser i lederutviklingsprogrammer

I dette kapittelet og videre, har vi delt opp oppgaven i de fire fasene vi vurderer som mest sentrale. Disse er *planlegging*, *gjennomføring*, *evaluering* og *overføring tilbake i organisasjonen*. (Fig. 2)

Forutsetningen for noe av utfordringen som finnes i lederutviklingsprogrammer finner vi hos Moldoveanu og Narayandas (2019), som skriver at tradisjonell lederutvikling ikke lenger møter behovene til organisasjonene eller enkeltindividene som gjennomgår lederutviklingsprogrammer. De retter søkelyset mot spesielt tre årsaker til dette.

Den første er at organisasjonene som ofte betaler for programmene ikke får like mye igjen for dem som personene som gjennomfører dem. Med dette mener de at individene som gjennomgår programmene ofte gjør det for sin egen utviklings del og for å bedre sin personlige karriere, og ikke for organisasjonens langsiktige mål. Den andre er at tilbyderne av programmene ikke utvikler de mellommenneskelige kommunikasjonsferdighetene som blir mer gjeldende i dagens arbeidsliv hvor organisasjonsstrukturen er flatere enn den var tidligere. Eksempelvis ren ledelse av mennesker, mellommenneskelighet og motivering av ansatte. Dette krever øvelse og tilbakemelding i miljøet det skal brukes i. Den tredje årsaken er at det ofte er vanskelig å ta med seg kunnskapen som er tilegnet på lederutviklingskurs inn i arbeidshverdagen.

Klev og Levin (2018) skriver at det å forstå læringsprosesser i organisasjoner er svært viktig fordi det overordnet er forstått at all praksis i en organisasjon en gang er lært, og at all ny praksis kommer av nye læringsprosesser. Dersom en organisasjon har behov for mer kompetanse, sender de gjerne ansatte på kurs, etterutdanning eller videreutdanning i regi av utdanningsinstitusjoner.

Lederutvikling og lederutdanning blir gjerne gjennomført utenfor arbeidsorganisasjonen, og formidles gjennom universelle og kontekstuavhengige forelesninger. Kunnskapen og kompetansen blir også sett på som abstrakt og allmenn (Ballo & Dahl, 2018).

Hva er sentralt for planlegging av lederutvikling?

Variasjoner i effekt av ulike lederutviklingstiltak har vist seg å være sprikende, men ved å gjennomføre en behovskartlegging i forkant av en slik utviklingsprosess og legge opp et lederutviklingsprogram ut ifra dette, vil sannsynligheten for å nå ønskede resultater øke (Kuvaas & Dysvik, 2016). Bang og Midelfart (2019) beskriver utviklingsprosesser og er klare på at det må ligge en

tydelig bestilling på hva en ønsker å oppnå for å nå et ønsket resultat. Det er lett å bestemme at noen skal gjennomgå en lederutviklingsprosess uten å ha tenkt gjennom hva behovet er i forkant og hva en ønsker å oppnå. I tillegg må lederutviklingsprogrammet være bygget på validerte modeller for at det skal ha en bærekraftig innvirkning (Avolio B. , 2011)

I planleggingsfasen er det viktig å gjennomføre en behovsanalyse og fokusere på hva som skal gjennomføres. Behovsanalysen må knyttes til organisasjonens mål, og implementeres i ledernes daglige virke. Videre bør man beskrive hva man ønsker å få ut av planleggingsarbeidet, slik at man har et klart mål. En av de viktigste grunnene til at utviklingsarbeid ikke lykkes, er manglende klargjøring og målsetting (Martinsen, et al., 2016). I tillegg er det viktig at man sørger for at både organisasjonen, men ikke minst deltakerne er klare for utviklingsprosessen. Utviklerne bør også gjøre det klart for deltakerne at en ikke er født leder, men at en tilegner seg kunnskapen for å bli en leder og dette igjen er opp til hvert enkelt individ i prosessen (Avolio & Hannah, 2008).

Ved å bygge opp et utviklingsprogram med egne ressurser, basert på kjernevirksomheten og organisasjonskultur er det store muligheter for mer organisasjonslæring og kompetansebygging internt. Hvis man tar inn eksterne ressurser i dette arbeidet, er det lett å trå feil, og dermed også miste troverdighet. Å bygge opp interne programmer tar tid og krever mange ressurser, men gevinsten kan bli desto høyere fordi kompetansen utvikles og forblir i organisasjonen (Martinsen, et. al., 2016).

Avolio (2011) har et spennende perspektiv på planleggingsfasen der han gjerne vil trekke inn medarbeiderne i utviklingen av lederutviklingsprogrammer også. Han skriver at dette er viktig for at medarbeiderne skal få gi uttrykk for sine meninger slik at det blir utviklet ledere de virkelig ser opp til og blir inspirert av. Dette kan gjøres gjennom medarbeiderundersøkelser, eller 180- eller 360-graders vurderinger, slik at de som jobber tettest med lederne får gitt uttrykk for hva de trenger for å prestere (Bassi, 2016).

Hvordan formidles best kunnskapen i gjennomføringen av lederutvikling?

I gjennomføringsfasen av et lederutviklingsprogram er det sentrale hvilke virkemidler man anvender for å trenge gjennom til deltakeren. Dette handler om formidling av kunnskap.

I norsk sammenheng hadde man før man startet eksterne programmer i regi av organisasjoner som BI og NHH, interne kurs og programmer. Som tidligere nevnt er det da forsvaret, sjøfart og industri som startet dette i organisert sammenheng. (Wollebæk, 2016)

Innholdet og metodene som benyttes i lederutvikling bør variere, og det blir sett på som fordelaktig at man stykker opp programmet i flere moduler med tid imellom. I tillegg bør man inkludere ledelses- og forretningsferdigheter, samt obligatorisk deltakelse på alle modulene slik at alle får en helhetlig forståelse for tematikken (Lacarenza et. al. 2017) referert i (Martinsen Ø. , 2019; Martinsen Ø. , 2019)

Martinsen et. al. (2016) skriver også at jobberfaring og formelle utviklingsprogram mest sannsynlig påvirker hverandre og at en kan dra fordeler av å kombinere disse slik at de kan forsterke hverandres virkning. Dette gir også en mer helhetlig tilnærming til læringen.

Lærings situasjonen blir isolert fra den situasjonen kunnskapen er tiltenkt å bli brukt i, og kompetansen mellom kontekstene overlates for det meste til den enkelte deltaker å ta i bruk. Dette skillet mellom kontekstene kan ofte være utfordrende, og altfor få organisasjoner stiller seg spørsmålet om hvordan læring og kunnskap skal bli brukt. Arbeidskonteksten må legges til rette for at læringsprosesser kan inngå som en del av arbeidsprosessene, som ofte er en forutsetning for å oppnå de ønskete effektene. (Ballo & Dahl, 2018)

“Organisasjonslæring forutsetter at organisasjonens medlemmer på en eller annen måte deltar i læringsprosessen og kan ikke settes bort til noen få på vegne av fellesskapet”. Individuell kunnskap blir først utnyttet til det fulle i samspill med andre i en organisasjon. Kunnskapen er et sosialt produkt som skapes over tid og

krever trening. (Klev & Levin, 2018). For å skape læring og deling av kunnskap må det legges til rette for dette gjennom møteplasser for sosial utveksling. Eller enda bedre, å skape en arena hvor utføring av arbeid og utvikling av kunnskap er integrert i samme prosess. Alle mennesker er forskjellige, og det er alle ledere også, derfor lærer alle på ulike måter og dette må tilpasses i læringsprosessene slik at sannsynligheten for at deltakerne får tilegnet seg kunnskapen er størst mulig (Moxnes, 2019)

I arbeidsmarkedet deles kunnskap igjen i to kategorier: Unik kunnskap og offentlig kunnskap. Den unike kunnskapen besittes kun av bedriften og gjør at den har et konkurransefortrinn. Den offentlige kunnskapen er kunnskap konkurrenter også innehar, som er åpen for alle. En bedrift ønsker gjerne å ha et konkurransefortrinn som gjerne er varig, og da er kilden til dette unik kunnskap som er verdifull, vanskelig å kopiere eller vanskelig å erstatte (Krogh, Ichiho, & Nonaka, 2000).

Når det kommer til overføring av kunnskap, er det viktig å få frem hvorfor akkurat denne kunnskapen har betydning og i tillegg formidle betydningen av kunnskapsutvekslingen gjennom å demonstrere konkrete fordeler. Dette gjelder spesielt i tilfeller hvor det kan være større barrierer som skaper motstand mot kunnskapen eller endringen. Eksplisitt kunnskap kan i seg selv være ganske livløs, men når den blir forankret i organisasjonen og omdannet til delt taus kunnskap som integreres som en del av hverdagen, får den mer liv (Krogh, Ichiho, & Nonaka, 2000)

Hvordan bør man evaluere lederutviklingsprogrammer

Evaluering handler om å lære av prosessen. For å få til dette er en nødt til å finne ut av hvorfor ting gikk som de gikk, og bruke dette for å justere arbeidet til neste gang. Det brukes dessverre lite tid til evaluering av lederutviklingsprogrammer, og derfor er dette noe som bør prioriteres sterkere i slike prosjekter for å ha muligheten til å forbedre og tilspisse kompetansen mer. Man trenger ikke nødvendigvis å bedrive store vitenskapelige evalueringsprosjekter, men det er greit å få lagt til rette for at man lærer av prosessen gjennom systematikk og dokumentasjon (Martinsen, et al., 2016)

De fleste lederutviklingsprogram blir satt pris på av brukerne, men det interessante spørsmålet for kunden og forskningen er ikke i hvor stor grad deltakerne setter pris på programmet, men om det har effekter ut over dette (Moxnes, 2019). Fører det til endringer eller forbedringer på arbeidsplassen og hos lederne?

En forutsetning for å få effekt av lederutviklingsprogrammer er at de integreres i ledernes hverdag og følges opp over tid. Jevnlig tilbakemelding fra egen leder og kommunikasjon om gjennomføring av tiltak er avgjørende for å kunne nå de mål som er satt (Martinsen, et al., 2016). Evalueringer som bare måler deltakernes subjektive tilfredshet blir som oftest brukt, men trenger ikke nødvendigvis ha sammenheng med læring eller endret atferd. (Martinsen, et al., 2016)

Lederutvikling kan evalueres på mange måter, og det er mulig å ta i bruk ulike modeller alt etter hvilke mål man i utgangspunktet har satt seg (Martinsen, et al., 2016)

Hvorfor er det så vanskelig å overføre kunnskapen tilbake til organisasjonen?

Forskning innen nevrovitenskapen avslører at avstanden fra hvor en ferdighet er lært til hvor den skal brukes, påvirker sannsynligheten for om den blir tatt i bruk eller ikke. Det er også mye lettere å ta i bruk en ferdighet dersom stedet den er lært ligner på stedet den skal brukes, altså at ferdigheten er overførbar (Moldoveanu & Naryandas, 2019). Konteksten for læring av ny kunnskap har enormt mye å si, ikke bare når det kommer til sted, men også når det kommer til tid, hvem som er involvert, hva man bruker kunnskapen til (Moldoveanu & Naryandas, 2019). Avolio (2011) presiserer at konteksten alltid må vurderes når det kommer til lederutvikling slik at man tar høyde for ulike ting som kan hindre overføringen av kunnskapen tilbake til arbeidet. Videre vil oppfølgingen fra overordnet leder være avgjørende for at læringen opprettholdes etter at kurset er avsluttet (Martinsen, et al., 2016)

En samlestudie av Collins og Holton (2004) viser at hvis lederutviklingen integreres godt nok i organisasjonen kan det ha positive effekter på både ledelse

og organisasjon. En annen grunnleggende utfordring ved læring i organisasjoner er det såkalte «overføringsproblemet». Det er vanskelig å selge inn det man har lært på ett nivå, til mennesker som befinner seg på et annet nivå i organisasjonen. (Moxnes, 2019). Amagoh (2009) anbefaler bruk av mentorer til nye ledere slik at de kan ha noen å diskutere ulike problemstillinger med. Dette kan gi de nye lederne støtte i den nye rollen, psykologisk trygghet og en mulig rollemodell.

Et annet eksempel på hvordan målene i lederutviklingen, ikke alltid gir ønsket resultat tilbake i bedriften finner vi i Elkem caset referert i Moxnes (2019). I denne solide industrigiganten ble det på '80 tallet satt i gang et omfattende lederutviklingsprogram for flere nivåer i bedriften. Resultatene av denne gir noe innsikt i hvordan direkte målbare resultater fra omfattende lederutvikling kan gi negativ kortsiktig effekt, men muligens allikevel ha noe verdi i et større og mer langsiktig perspektiv. Ledelsen i Elkem hadde som filosofi at læring skulle skje på jobben. I etterkant viste målinger gjennomført av Moxnes med flere at deltagerne i ettertid hadde et mer negativt syn på arbeidsmiljøet i bedriften, enn de som ikke hadde deltatt på kursene.

«Det virket som den prosessorienterte ledertreningen hadde vært en utdanning i konflikt og misnøye.» (Moxnes, 2019, s. 95)

Men overaskende nok hadde ledelsen i Elkem et annet syn på disse negative resultatene. De mente at de allikevel hadde grunnlag for å si at ved å lære deltagerne å se på sin og sine kollegaers utførelse og metode med et mer kritisk blikk, hadde man oppnådd muligheten til vekst som tidligere ikke var der, da alt kun var rosenrødt og positivt. Målsetningen om å øke ledernes psykiske ballast var muligens oppnådd. (Moxnes, 2019). Altså at de slett ikke hadde blitt noe dårligere, kun mer bevisste på sin opplevelse av arbeidsmiljøet. (Moxnes, 2019)

I flere undersøkelser på 80- og 90-tallet fant man ikke sammenheng med lederutvikling og resultater i organisasjoner. Resultatet av en undersøkelse av det som senere ble Solstrandprogrammet, viste at det som ble erfart og lært på ledertrening, fikk følger på det personlige plan, men ikke ute i bedriften (Moxnes, 2019)

Videre sier Moxnes (2019) at flere metanalyser viser til og med at de fleste lederutviklingsprogrammer ikke innfrir målsetningen sin. (Ardichivelli, Natt och Dag og Manderscheid, 2016). Han forklarer dette funnet i forskningen med at organisasjoner ønsker å høre og få bekreftet det de allerede tror på. Dersom kunnskapen eller resultatet av lederutvikling er i konflikt med dette, vil denne kunnskapen ha liten sjanse til å overleve veien tilbake inn i bedriften. Altså blir deltakerne berørt, men ikke bedriften

Vi finner også forskning som indikerer at lederutviklingsprogrammer kan ha en vesentlig negativ effekt på bedriften, at man får et mer negativt syn på bedriften og dens ledere etter slike programmer. (Golemniewski, 1972.) referert i (Moxnes, 2019). Men som vi var inne på i caset om Elkem, kan dette allikevel være noe positivt. Hva om bedriften faktisk var dårlig, og trengte et kritisk blikk som igjen skaper mulighetsrommet for vekst.

Om DNB

All informasjon i dette kapittelet er hentet fra DNB sine interne dokumenter, årsrapport, hjemmesiden til DNB, innhenting av data fra deltakere og intervju med utviklerne av programmet.

DNB Bank ASA er Norges ledende finanskonsern med 9410 årsverk, hvor ca. 1100 av dem har personallederansvar. DNB har mer enn 2.1 millioner personkunder, og har en lang historie tilbake til 1822 og frem til i dag. Underveis har selskapet fusjonert en rekke ganger, blant annet med Postbanken og Sparebanken NOR. I 2011 ble alt samlet under samme merkevarenavn, DNB.

I tillegg til å ha et stort antall privatkunder har DNB mer enn 230.000 bedriftskunder. DNB har også Norges største kapitalforvaltningsselskap med mer enn 568.000 fondskunder i Norge. Internasjonalt er også konsernet godt representert med flere filialer og representasjonskontorer.

Selskapets overordnede mål er å skape de beste kundeopplevelsene og levere på finansielle mål. For å lykkes med dette har de satt tre verdier. Disse er *nysgjerrig, modig og ansvarlig*.

På grunn av DNBs størrelse og antall ansatte er det en velutbygd sentral HR-funksjon. HR funksjonen består av mer enn 130 medarbeidere, og har konsernansvar for alle HR relaterte oppgaver, inkludert lederutvikling. DNB har utarbeidet et eget lederprinsipp som de kaller «gi slipp», eller «empower» på engelsk. Under dette førende lederprinsippet har de identifisert 3 lederferdigheter som konsernets ledere trenger å ha fokus og kompetanse på, sett opp mot dagens strategi. Disse er:

- Kommunisere tydelig retning
- Prioritere og gjennomføre
- Bygge team

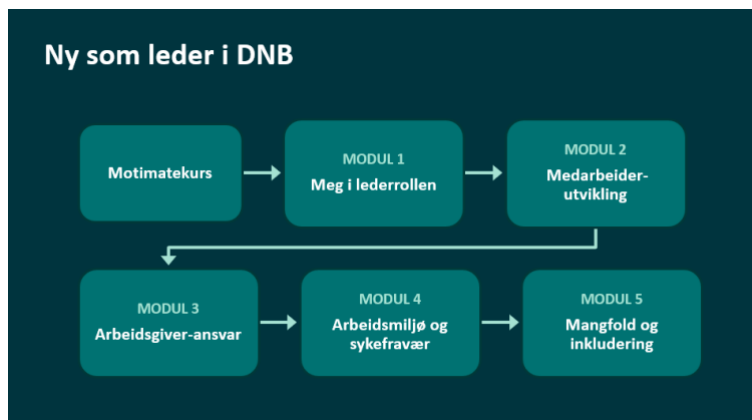
Disse lederprinsippene er førende for alle ledere i DNB, og det etterstrebes at disse skal bli en del av konsernets kultur. Enkelte av de definerte lederferdighetene er mer fremhevet enn de andre i “Ny som leder”-programmet. For eksempel er kommunikasjon og tilbakemelding på agendaen. Det er også “medarbeiderutvikling” og “rekruttering” som begge er viktige deler av å bygge gode team. Som motsatsen til dette, står konsernets medarbeiderprinsipp som er «grip muligheter».

Om HR sin rolle i DNB

Som en del av den sentrale HR-funksjonen finnes det et eget utviklingsmiljø hvor leder og talentutvikling er en egen enhet. Denne enheten består av flere som har lederutvikling som fagområde. For å dekke konsernets behov for lederutvikling på alle ledernivåer og innenfor ulike tematikk, har DNB historisk sett valgt å kjøpe enkelte utviklingsprogram eller konsepter fra eksterne leverandører. I tillegg til at de utvikler og leverer mye internt. Hvilket behov organisasjonen har, hvilke ressurser som er tilgjengelig og hvilken kompetanse disse besitter vil variere. For å sikre en høy kvalitet på samtlige programmer og konsepter velger DNB å kjøpe ulike programmer eksternt hvert år. Det kan være alt fra topplederprogram til ledergruppeutvikling for enkelte ledergrupper.

Kort presentasjon av DNB sitt lederutviklingsprogram «Ny som leder»

«Ny som leder»-programmet i DNB er et av programmene som er utviklet internt og som gjennomføres av interne ressurser. Målet til programmet er at deltakerne skal bli bevisst på hva lederrollen innebærer, tydeliggjøre DNBs forventninger til lederne og skape mulighet for nettverksbygging.



Figur 3 - DNB sitt lederutviklingsprogram for nye ledere

DNB sin presentasjon av planleggingen av «Ny som leder»

Programmet i sin helhet er satt opp i 5 moduler basert på kunnskapen utviklerne selv og resten av HR-avdelingen sitter på når det kommer til hva nye ledere er usikre på og etterspør når de er nye i rollen som leder.

Programmet består av fem moduler

1. Meg i lederrollen: hvem er jeg som leder og hva er mine preferanser
2. Medarbeiderutvikling: hvordan utvikler jeg medarbeiderne best mulighet, og hva trenger jeg som leder for å lykkes med dette.
3. Arbeidsgiveransvar: hva er ditt ansvar og plikt som arbeidsgiver
4. Arbeidsmiljø og sykefravær
5. Mangfold og inkludering

Hensikten er at lederne skal bli så trygge som mulig, og få innsikt i hvordan det er å være leder i DNB og det å ha et praktisk arbeidsgiveransvar både når det kommer til det juridiske, men også mellommenneskelige. Den overordnede strategien til DNB og prioriterte lederferdigheter skal være et grunnlag.

“Ny som leder”-programmet er obligatorisk for alle nye ledere i DNB.

Før korona-pandemien ble samtlige moduler gjennomført fysisk og i bolker, men tematikken var stort sett den samme. Påbudt hjemmekontor gjorde at utviklerne

valgte å gjennomføre programmet i kortere, digitale ukentlige bolker. De digitale modulene varierte i lengde, men varte fra 3-4 timer. Post Korona vil DNB gjennomføre en del fysisk over to dager, og resten som digitale, kortere moduler som under pandemien. Mange av elementene i programmet har en praktisk tilnærming, ved at det tilrettelegges for diskusjoner og rollespill i de ulike modulene. På denne måten skal deltakerne få kjenne hvordan det faktisk er å gi tilbakemeldinger som er krevende.

Evaluering av programmet

Etter hver gjennomføring sender DNB ut en kort spørreundersøkelse til deltakerne. Her spør de om opplevd nytte, i tillegg til at deltakerne har mulighet til å skrive inn egne tilbakemeldinger.

Overføring tilbake til organisasjonen

Fra DNB sin side blir opp til hver enkelt deltaker hvordan de ønsker å praktisere det de lærer og erfarer på «Ny som leder». DNB har et veiledningstilbud som alle kan melde seg på. Dette består av en coach samt en gruppe deltakere som har vært med på kurset. I veiledningen kan de diskutere aktuelle problemstillinger, og få innspill fra de andre lederne.

Funn fra intervjuer

Vi skal nå presentere funn fra intervjuene. Ut ifra svarene vi fikk i intervjuene med utviklerne og deltakerne i kurset grupperer vi resultatene i de samme fire fasene vi har valgt å fokusere på i denne oppgaven.

Funn om planleggingen av kurset

I spørsmål om hvilke forundersøkelser som har blitt gjort svarer utvikler at: «Modulene i programmet er valgt ut og satt sammen basert på den kunnskapen vi og resten av HR/People sitter på når det kommer til hva nye ledere etterspør mest, og hvor de strever mest.»

Når det gjelder det å vurdere hvilken metodikk som skal benyttes sier utvikler: «Vi bruker ulike virkemidler for å oppnå den effekten vi ønsker. Dette er blant annet modulbasert, trening i form av simulering (rollespill), diskusjoner, motimatekurs, podkaster og preferansekartleggingen Inflow24»

I spørsmålet om hvordan DNB vurderte hvorfor de i dette tilfelle har valgt et internt lederutviklingsprogram, og ikke et eksternt, svarer utvikler: «*DNB lager «Ny som leder» internt, og kjøper en del eksterne "kurs" i tillegg for andre grupper, for eksempel toppledere»*

I planlegging av gjennomføringen er det lagt til grunn mye av den kunnskapen som er opparbeidet i People avdelingen i behovsanalysen. «*Vi har basert modulene på hva vi erfaringsmessig vet at nye ledere etterspør og trenger. I kombinasjon med hva vi som arbeidsgiver ønsker og forventer at de etterlever.»*

I intervjuene med deltakerne var et av de spørsmålene det var 100% konsensus om, at samtlige deltakerne vi spurte svarte at de var motiverte for å gjennomføre kurset ved starten. Samtidig som samtlige svarte positivt på at de var motiverte, var det en som svarte at de ikke hadde valgt det om vedkommende hadde fått velge. «*Hadde det vært frivillig hadde jeg ikke vært med på det. Forventet allikevel å få litt råd og tips om hvordan vi skal håndtere hverdagen. Det handler om at vi har så mye å gjøre at det kjennes litt plunder og heft ut. Det er ikke før i etterkant at jeg har skjønt at det er nyttig.»*

Funn om gjennomføringen av kurset

I samtale med en utvikler for DNB fremkommer det at gjennomføringen er både aksjonsbasert og teoretisk: «*Mange av elementene i «Ny som leder» har en praktisk tilnærming, ved at vi tilrettelegger for diskusjoner og rollespill i de ulike modulene. På denne måten får deltakerne kjenne på kroppen hvordan det faktisk er å gi tilbakemeldinger som er krevende. Vi som utviklere opplever at det gir god læringseffekt, og det får vi også tilbakemelding om fra deltakerne.»*

En av deltakerne kommer med en kuriositet til dette utsagnet i intervjuet, spesielt rettet mot rollespildelen: «*Vi hadde som regel oppgaver vi skulle gjøre i grupper. Med en gang rollespill var inkludert forsvant mange. Jeg tror dette handler om at folk synes dette ubehagelig. Synes det var både spesielt og morsomt at ledere velger å droppe dette.»*

En annen deltaker forteller at rollespill var nyttig, men krevende. En tredje fortalte at teorien var godt knyttet opp mot den praktiske delen av kurset og at diskusjonene var spesielt lærerike. En deltaker har følgende kommentar til gjennomføringen: *“Dette var både aksjonsbasert og teoretisk. DNB sitt program var overaskende mye nettverk, og for lite teori.”*

Funn om evaluering av kurset

Utvikler i DNB opplyser at det gjennomføres en spørreundersøkelse etter hvert kurs: *«Etter hver gjennomføring sender vi ut en kort spørreundersøkelse til deltakerne. Her spør vi om opplevd nytte, og deltakerne har også mulighet til å skrive inn egne tilbakemeldinger.»*

Resultatene av denne evalueringen er ifølge utvikler god: *«Deltakerne har alltid gitt høye score, mellom 5-6 av 6 mulige. Vi tolker dette som at tematikken og innholdet treffer godt. I tillegg snakker vi med mange deltakere underveis, og får en del tilbakemeldinger.»*

Samtidig sier de at dette antagelig ikke er godt nok systematisert til å få veldig gode data: *«Vi har ikke systematisk analysert effektene av programmet, men det burde vi kanskje ha gjort.»*

Funn om overføring til organisasjonen

Når det kommer til overføringen tilbake til organisasjonen nevnte flere intervjudeltakere at de hadde brukt helt konkrete situasjoner fra kurset tilbake i jobbhverdagen. Eksempelvis: *“Jeg fikk flere «aha-opplevelser» når vi hadde om rekruttering. Jeg var i en rekruttering like etterpå, og fikk bruk for det.”*

Denne påstanden ble bekreftet av en annen deltaker som også mente at modulen med rekruttering var den mest dagsaktuelle av alle modulene. For tre andre deltakere hadde modulen som omhandlet medarbeiderutvikling hatt mest å si, der en av de blant annet uttalte: *“Modulen som omhandlet medarbeiderutvikling var mest nyttig, og spesielt der hvor vi trente på å gi tilbakemeldinger.”*

En annen fortalte: *“Mye av jobben jeg gjør i dag handler om medarbeiderutvikling, noen er lettere å utvikle enn andre. Det å få gode tips til dette av andre ledere var veldig nyttig.”*

En person forteller følgende om hvorvidt DNB treffer med sitt lederutviklingsprogram: *“Det var et bredt opplegg, som skulle treffe bredt også. Siden det er noe som treffer, og noe som ikke treffer så godt. Men jeg ser allikevel at det er mye jeg enda ikke har hatt bruk for, men som jeg tror jeg kan få bruk for i fremtiden.”*

En annen sier om oppfølgingen: *“Jeg syntes fortsatt jeg er ny som leder i DNB, og det hadde vært fint med en "oppfriskning" innen ett år. Da har man mere erfaring, og man har fått en følelse med hva som er de faktiske utfordringene, og jeg kan relatere meg mer til tema og hvordan man skal løse det. Trenger ikke nødvendigvis være et formalisert oppfølgingsprogram, men bare en tanke. For eksempel: fortsatt ny som leder, men ikke helt ny.*

Drøfting og analyse

Formålet med denne oppgaven er å se om DNB sine målsetninger for deres lederutviklingsprogram «Ny som leder», samsvarer med hva forskning sier om planlegging, gjennomføring, evaluering og tilbakeføring av kunnskapen til organisasjonen.

Vi har funnet, basert på samtaler med DNB sine utviklere, at programmets målsetning både var tenkt som en administrativ opplæring av nye ledere, men også skulle inneholde elementer av *lederutvikling*. Altså at de ønsket en personlig vekst hos den enkelte lederen. I tillegg fant vi at det var ønsket et element av nettverksbygging, og etablering av kontakter på tvers av geografiske lokasjoner og avdelinger. Dette samsvarer godt med det vi har oppfattet at flere program, både eksterne og interne har.

Eksterne utviklende, eller interne administrative programmer

Når man skal vurdere fordeler og ulemper for DNB med å velge enten interne eller eksterne programmer, er det kanskje naturlig å nettopp se tilbake til hva

forskningen sier er styrkene og svakhetene til disse to variantene. Ekstern *Lederutvikling* kan oppfattes som mindre verdifullt for bedriften fordi det ofte ikke gir selskapet tydelig verdi tilbake. Lederne som deltar på eksterne programmer opplever ofte en personlig utvikling, men muligens på grunn av utfordringer ved å få overført dette tilbake, gir det ofte liten eller negativ verdi tilbake i organisasjonen. På den andre siden har intern *Lederopplæring* en tendens til å fungere mest på et administrativt nivå. Deltakerne selvrappoterer ofte ikke like mye personlig vekst eller utvikling på interne programmer.

Årsakene til at det kan virke som at det er lettere å oppnå et personlig utviklende kurs eksternt kan være flere. Både Moxnes som i mange år drev Samspill & Ledelse, og Skivik, daglig leder for Solstrandprogrammet, er inne på at denne arenaen utenfor organisasjonen kan gi større frihet til å dele og diskutere saker som muligens er mer krevende å få til internt.

I tillegg sier Moxnes at lederutviklingsprogrammer kan ha en negativ kortsiktig påvirkning på bedriften. Men han argumenter også for at det som rapporteres som negativt etter slike programmer ikke nødvendigvis er det. Det kan være at den selvinnsikten at man som leder, eller bedrift, kanskje ikke er så god som man trodde man var, kan være noe positivt. At det å lære hvor dårlig man er, gir en økt motivasjon til å forbedre seg og bedriften, og at denne innsikten faktisk er veldig verdifull.

Dersom organisasjonen klarer å stå i at resultatet av lederutvikling tilsynelatende har en negativ effekt på bedriften, kan det allikevel gi langsiktige positive effekter. Ved at deltakerne har fått større innsikt i sine egne eller bedriftens svake sider. Vi så i Elkem-caset at negativ evaluering, egentlig skyldtes denne økte innsikten. Personlig utvikling er vanskelig målbart på kort sikt, men kan gi langsiktige fordeler gjennom denne økte innsikten som kan skape vekst.

I våre funn i intervjuer av deltakere av lederopplæringen til DNB kan det kanskje være tegn på at dette interne programmet har noen effekter som er gjenkjennelige. De færreste av deltakerne oppfattet programmet som noe de selv skulle utvikle seg på, flere rapporterer at de satt pris på å få gode verktøy for å drive med

administrasjon, og flere sa at dette var noe de ønsket seg enda mer av. En oppskrift for hvordan jobben skulle gjøres. Samtidig meldte flere at «meg som leder»-modulen var deres favoritt. Denne delen har ifølge utviklerne av DNB som formål å være personlig utviklende for deltakerne. Dette paradokset med at deltakerne rapporterer at de ønsker seg administrative verktøy, men allikevel likte best den modulen som var ment å gi dem personlig utvikling finner vi ikke en entydig god konklusjon på hverken i samtale med utviklere, deltakere eller fra forskningen, men finner det allikevel interessant.

Det var også en deltaker som rapporterte at flere deltakere ble borte etter lunsj når det var tid for rollespill, oppfatningen var at disse som ramlet fra ikke ønsket å utfordre seg selv. Når Moxnes i sine programmer diskuterer det å bruke angst til å skape god læring kunne denne undringen fra deltakeren muligens være et uttrykk for nettopp at dette var noe DNB vil streve mer med i et internt program. Samtidig undret en av utviklerne seg, da han ble presentert med dette funnet, om dette frafallet kunne være en utfordring relatert til fysiske versus digitale undervisninger, da frafallet ikke oppleves nå som det er fysiske samlinger igjen.

Hvorfor behovskartlegging er sentralt i planleggingen

Som diskutert innledningsvis i denne oppgaven, er det mange metoder og muligheter når valget skal tas om både målsetningen for kurs, hvorvidt det skal være eksterne eller interne, og omfanget.

Flere av kildene vi har anvendt i denne oppgaven sier blant annet at man er avhengig av å gjennomføre en god behovsanalyse som Moxnes kaller det, eller behovskartlegging som Kuvaas & Dysvik kaller det. Sentralt er igjen spørsmålet om man skal ha et kurs som gir personlig utvikling, eller et mer administrativt kurs, med de fordelene og mulige ulempene som ligger i disse to retningene. Med administrativt, tenker vi da på det Wollebæk og flere referer til som *ledertrening*.

Da vi spurte utviklerne om hvorfor dette kurset var valgt som et internt kurs, og ikke et eksternt, var svaret at det også ble gitt mange eksterne kurs, men at det ofte ble gitt på et høyere ledernivå.

Når DNB i dette kurset velger å anvende interne ressurser, oppfatter vi allikevel at det er et mål om å få til både *lederutvikling* og *ledertrening*. DNB velger å dele programmet i 5 moduler, hvor noen av dem er mer administrative, mens noen har som mål å være mer personlig utviklende.

Samtidig er det noe åpent om DNB sitt program treffer deltakerne på det tidspunktet de er klare for akkurat dette programmet i utviklingsprosessen. Alle deltagerne rapporterer at de var motiverte da vi spurte. Samtidig rapporterte to av deltakerne at følte de hadde liten tid til å gjennomføre programmet, at de nærmest følte seg tvunget til det og ville valgt det bort om de kunne. Om dette betyr at de oppriktig var motiverte kan man undre seg over. Muligens er det slik flere av teorikildene våre også er inne på, at det i en variert gruppe ledere, aldri vil være mulig å treffe 100% av deltakerne akkurat når de har mest behov for akkurat dette programmet.

I samtale med utviklerne opplever vi at det er gjennomført en behovskartlegging i stor grad i tråd med teorien. Kartleggingen er gjennomført ved å ha samtaler med ulike funksjoner i HR-avdelingen som sitter tett på lederne i de ulike forretningsområdene. Målet har vært å finne ut av hva som er behovet blant nye ledere, for deretter å utarbeide programmet basert på dette. Dette er også i tråd med det Avolio sier, at det kan være en fordel å involvere medarbeidere rundt de nye lederne i denne kartleggingen. I og med at manglende analyse av behovet, eller en dårlig gjennomført kartlegging, kan være en av hovedårsakene til at man ikke lykkes med lederutvikling, virker det å ha utført en relativt grundig og ivaretagende behovskartlegging som en sentral faktor i programmets mulige suksess.

Hvordan formidles kunnskapen best i gjennomføringen

Som vi så i forrige avsnitt, er planlegging av programmet, og da med en grundig behovskartlegging avgjørende for programmets suksess. Videre er det for å få gjennomført et vellykket program, kritisk at de som utvikler programmet har et bevisst forhold til hvordan læring gjøres mest hensiktsmessig. Programmet bør stadig justeres, forbedres, spisses og utvikles videre for å ha det beste pedagogiske grunnlaget for at deltakerne skal tilegne seg ny kunnskap.

I intervjuene med utviklerne av programmet sier de at programmets innhold evalueres etter hver samling og justeres ut ifra de erfaringene og tilbakemeldingene de får fra deltakerne. Dette henger også godt sammen med teorien.

Videre sier Lacarenza med flere at innhold og metode bør variere og at det blir sett på som fordelaktig at man stykker opp programmet i flere moduler med tid imellom. DNB har valgt en tilnærming til programmet, som vi mener kan være fornuftig med bakgrunn i at overføringen av kunnskap kan gjøres både praktisk og teoretisk og at alle lærer på ulike måter.

Gjennom intervjuene med utviklerne av programmet har vi fått vite at post korona blir programmet gjennomført med en fysisk samling i starten, og de resterende som digitale 3-timers moduler. Dette kombinert med at de justerer innholdet, som tidligere nevnt, finner vi at DNB både varierer form og innhold på modulene sine. I intervju med deltakerne fremkommer det at flere ga uttrykk for at de hadde fått mer ut av de delene av programmet som ble gjennomført fysisk istedenfor digitalt. Dette kan altså endre seg i fremtidige programmer som ikke er like digitale.

Lacarenza med flere nevner også at både lederferdigheter og forretningsferdigheter, her tolket som *lederutvikling* og *ledertrening*, bør inkluderes i opplæringen for å ha ønsket effekt. I tillegg argumenterer flere forskere for at programmet bør være obligatorisk slik at alle får en helhetlig forståelse for tematikken. Utviklerne av programmet forteller at programmet er obligatorisk for alle nye ledere i DNB. Gjennom intervjuene får vi forståelse for at både lederutvikling og ledertrening står på agendaen i de ulike modulene. Lederne i DNB som deltar på «Ny som leder»- programmet er allerede en integrert del av forretningen til DNB, og på denne måten vil ledertreningen som adresseres i programmet kobles tett mot deres vanlige arbeidshverdag. Dette er også et sentralt funn vi mener samsvarer godt med det vi har funnet fra teorien.

Ballo & Dahl skriver at alt for få organisasjoner stiller seg spørsmålet om hvordan læring og kunnskap skal bli brukt, og at arbeidskonteksten må legge til rette for at læringsprosesser kan inngå som en del av arbeidsprosessene.

I intervju med deltakerne av kurset fremkommer det at deler av det de lærer i programmet kan direkte overføres til deres arbeidshverdag. Om deltakerne har blitt bedre til å inkludere læringsprosesser som en del av arbeidsprosessene fremkommer ikke gjennom intervjuene, og kan derfor ikke kobles direkte. Likevel er det nærliggende å tro at jo nærmere tematikken på modulene ligger deres vanlige arbeidshverdag, jo mer læring foreligger det.

Hvorfor er evaluering så avgjørende?

Vi har erfart at planleggingen og gjennomføringen av programmet har et godt samsvar mellom hva DNB har gjort og teorien på feltet. I hvilken grad DNB velger å evaluere programmet er for øvrig avgjørende for både hvilken potensiell effekt programmet gir, som vi drøfter i neste avsnitt, og ikke minst hva man kan lære og utnytte til neste gang programmet skal utføres.

Å evaluere programmet handler først og fremst om å lære av prosessen, for så å justere programmets innhold til neste gjennomføring for å forbedre programmet. DNB sender etter hver gjennomføring ut en anonym spørreundersøkelse hvor hensikten er å få tilbakemeldinger fra deltakerne. I tillegg til evalueringen fra deltakerne bruker utviklerne tid sammen i etterkant i et strukturert møte hvor de går igjennom tilbakemeldingene fra deltakerne, egne erfaringer og justerer innhold til neste gjennomføring. Moxnes har en hypotese om at jo lenger ut i tid programmer blir evaluert, desto bedre vil kurset evalueres. Kan dette ha noe med at deltakerne ser hva de kan få bruk for av læringen i praksis, eventuelt som Moxnes er inne på at det fortsetter en modning i etterkant? Når flere av deltakere forteller at innholdet var bredt, og at de ikke har fått bruk for alt i etterkant, kunne det vært interessant å sende ut en evaluering etter for eksempel 12 måneder for å avdekke om programmets innhold fortsatt ble oppfattet som for bredt, eller om innholdet da ble oppfattet som enda mer relevant for deltakernes arbeidshverdag.

Videre erfarer vi, som også forskning viser, at det er vanskelig å evaluere denne typen program fordi det er subjektive vurderinger. Den subjektive tilfredsheten, trenger som vi har lært, ikke nødvendigvis å ha sammenheng med læring eller endret atferd. Flere forskere problematiserer akkurat dette poenget, at evaluering av hvilke effekter programmet har tilbake i bedriften ofte er manglende eller i

beste fall mangelfull. Det at DNB ikke har evaluert effekten tilbake i organisasjonen er dermed ikke ukjent. I tillegg, som caset om Elkem illustrerer, kan det hende at resultatene av en slik evaluering uansett vil være krevende å tolke.

Det vanskeligste er å overføre kunnskapen tilbake til organisasjonen

Moldoveanu og Narayandas skriver at det er vesentlig at ferdighetene man lærer er overførbare til arbeidet man bedriver. Kontekst, tid og hvem som er involvert i dette arbeidet er viktig for at kunnskapen skal passe inn i arbeidshverdagen. DNB har valgt å gjennomføre dette interne utviklingsprogrammet basert på egen behovskartlegging. Dette kan vise seg lurt sett i lys av tilbakemeldinger fra en del deltakere som sier at de har tatt i bruk helt konkrete elementer fra «Ny som leder». De fleste deltakerne som har deltatt på eksterne lederutviklingskurs eller gått skole med fag innen ledelse har vært tydelige på at de synes programmet til DNB, var mer relevant for hva de arbeider med i dag. Det kan tenkes at dette treffer så godt som det gjør fordi de har gjort en grundig behovskartlegging i planleggingsfasen og derfor kan gi deltakerne konkrete verktøy de kan bruke.

Det skal helst ikke gå for lang tid før ny kunnskap tas i bruk, slik at dette sitter ferskt i minnet og blir forankret. Flere av deltakerne melder at de har fått bruk for flere moduler direkte etter at programmet var avsluttet. Spesielt mange refererte til modulene som omhandlet medarbeiderutvikling og rekruttering på spørsmål om hvilke de hadde fått mest bruk for i etterkant. Man kan muligens anta at dette da vil være kunnskap som har blitt godt integrert hos deltakerne.

Et meget sentralt poeng for å lykkes med overføring tilbake til organisasjonen er at deltakerne bør følges opp tett av nærmeste leder, eller av en mentor. Her kan det virke som om DNB har tenkt over problemet ved å tilby en coach og en gruppe ledere som støtter den nye lederen. Samtidig har noen deltakere allikevel gitt tilbakemeldinger på at de føler seg litt alene i rollen og at de blir «kastet» litt inn det, og de uttaler at programmet hadde en litt brå avslutning. Dette kan tyde på at det ikke gis tilstrekkelig støtte i denne vesentlige delen av programmets fase, nemlig overføringen tilbake til organisasjonen. Om vi skulle driste oss til en anbefaling til DNB, ville det være å gjøre denne oppfølgingen obligatorisk for alle

deltakere etter endt kurs, da forskningen rundt dette sier at dette er viktig for å gi deltakernes psykologisk trygghet, støtte og forhåpentligvis en god rollemodell.

Avslutning

Vi søkte å finne ut i hvor stor grad det var samsvar mellom forskning på lederutvikling og de forskjellige fasene vi identifiserte som mest sentrale for å utføre et vellykket lederutviklingsprogram. I oppgaven har det vært sentralt å finne forskning om hva som var de viktigste elementene i utvikling av lederutviklingsprogrammer og hva forskjellene mellom interne og eksterne programmer kunne være.

Vi mener å ha belegg for å si at det i stor grad er godt samsvar mellom teorien i alle fire faser av lederutviklingsprogrammet «Ny som leder». Både i planleggingen, i gjennomføringen, i evalueringen og i overføringen tilbake til organisasjonen oppfatter vi at samsvaret mellom det forskningen sier er viktig, og det DNB har gjort er god.

Vi mener også det er belegg for å si at DNB sitt valg om å gjennomføre dette kurset med interne ressurser kan ha fordeler for bedriftens mål med programmet. Vi har erfart at forskningen underbygger at interne kurs kan treffe bedre enn eksterne når formålet er *ledertrening* og ikke kun personlig utvikling hos lederen. Samtidig har DNB hatt som mål at personlig utvikling også skulle være en del av programmet, og det kan virke som dette har truffet noen deltakere bedre enn andre. Men det er viktig å påpeke at digitale møter kan ha vært et hinder for å dette ikke fungerte så bra som det muligens kunne ha gjort.

Et uttalt mål i DNBs «Ny som leder»- program er at lederne skal føle seg trygge etter endt kurs. I samtale med deltakerne kom det frem at flere følte seg «alene» etter endt kurs. Det kan hende at dette kunne være noe for DNB å undersøke ytterligere for å oppnå nettopp større trygghet også etter kurset.

Alt i alt er det minst samsvar mellom teori og hva DNB har gjort i planleggingsfasen og i overføringen tilbake til organisasjonen. Interessant nok, sier forskningen at det oftest er i disse to fasene det skorter også.

Bibliografi

- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision, Volume 47, Issue 6*. Retrieved from Manage: <https://www.proquest.com/docview/212068875?parentSessionId=tUFYYir10rW7MoG2sm74yghnahG%2FRNeOqpzLFtuJe1E%3D&pq-origsite=primo&accountid=142923>
- Avolio, B. (2011). *Full Range Leadership Development*. SAGE publications.
- Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2008). Development Readiness: Accelerating Leader Development. *Consulting Psychology Journal, Volume 60*, pp. 331-347.
- Ballo, Ø., & Dahl, K. (2018). *Broen mellom ledelse og læring*. Vigmostad & Bjørke AS.
- Bang, H., & Midelfart, N. T. (2019). *Effektive ledergrupper*. Gyldendal.
- Bassi, L. &. (2016). Four Lessons Learned in How to Use Human Resource Analytics to Improve the Effectiveness of Leadership Development. *Journal of Leadership Studies, Volume 10, Issue 2*.
- Collins, B. D., & III, H. F. (2004). The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, pp. 217-248. Retrieved from <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.library.bi.no/doi/pdf/10.1002/hrdq.1099>
- Klev, R., & Levin, M. (2018). *Forandring som praksis*. Fagbokforlaget.
- Krogh, V. G., Ichihō, K., & Nonaka, I. (2000). *Slik skapes kunnskaps*.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Vigmostad & Bjørke AS.
- Martinsen, Ø. (2019). *Perspektiver på Ledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Martinsen, Ø., Wik, S. A., Ingenbrigtsen, P., Andersen, E. D., Farooqui, M., Høie, S., & Tunold, O. &. (2016, Januar 16). *Anbefalinger for lederutvikling*. Retrieved from Norsk Psykologiforening: <https://www.psykologforeningen.no/publikum/anbefalinger-for-lederutvikling>
- Moldoveanu, M., & Naryandas, D. (2019, April). The Future of Leadership Development. *Harvard Business Review*, pp. 1-15.
- Moxnes, P. (2019). *Samspill og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skivik, H. M. (2020, 10 27). Lederutvikling - Samtale med leder for Solstrandprogrammet. (P. Meyer, Interviewer)

Wollebæk, K. (2016). *Makt og fortrøstning - Norsk lederutvikling i et historisk perspektiv*. Kolofon Forlag.

Vedlegg

Intervjuguide

Informasjon til intervjuobjekter:

Velkommen og takk for at du tar deg tid til å delta i denne undersøkelsen. Jeg setter stor pris på at jeg får bruke av tiden din til å få innsikt i temaet mitt.

Intervjuet vil bli referert skiftelig. Det skriftlige dokumentet vil bli oppbevart i samsvar med gjeldende regelverk og deretter bli slettet.

Jeg forventer at intervjuet vil ta ca. 30 minutter. Det er ikke satt av tid til pause.

Har du noen spørsmål før vi starter?

Innledning:

Vi er studenter ved BI Executive, og intervjuet vil være en del av datagrunnlaget til vår avsluttende oppgave i LIA 2022. Temaet er lederutviklingsprogrammer i og utenfor bedriften.

X vil intervjuer, X vil referere, X vil observerere.

SPØRSMÅL TIL DE SOM HAR GJENNOMFØRT LEDERUTVIKLINGSPROGRAMMET

1. Følte du deg klar/motivert til å gjennomgå et lederutviklingsprogram? Hva gjorde deg motivert/klar eventuelt ikke?
2. Hvilken modul føler du at du har fått mest igjen for? Hvorfor?
3. Hvilken modul føler du at du har fått minst igjen for? Hvorfor?
4. Hvordan føler du at lederutviklingsprogrammet stod i samsvar med de utfordringene du møter som leder i dag? Utdype?
5. Har du hatt muligheten til å bruke noe konkret av det du har lært i utviklingsprogrammet i praksis? (Aksjonsbasert læring) i tilfelle, hva?

6. Hva ville du ha lært mer om/i tillegg til?
7. Hva var dine forventinger til programmet “Ny som leder”
8. Har du vært innom andre lederutviklingsprogrammer? Utdyp? Mer eller mindre aksjonsbaserte? Mer eller mindre relevante i jobben i dag? I eller utenfor bedriften?
9. Modulbasert/ta moduler etter behov
10. Er det noe du annet du ønsker å dele som vi ikke har spurt om?

SPØRSMÅL TIL DE SOM HAR UTVIKLET

LEDERUTVIKLINGSPROGRAMMET

1. Har det blitt gjort undersøkelser/analyser av formål/effekt av lederutviklingsprogrammet? Hvorfor/hvorfor ikke?
2. Har dere gjort forundersøkelser for å kartlegge behovet blant lederne/medarbeiderne, andre?
3. Hvordan har dere tilrettelagt lederutviklingsprogrammet for at det skal passe inn i DNBs strategi/behov?
4. Hvordan har dere lagt til rette for at deltakerne kan bruke kunnskapen de har tilegnet seg i praksis?
5. Hvordan har dere basert utvalgt materiell på teori annen kjent praksis

Oppfølgingsspørsmål gjennomføres etter behov

Invitasjon til deltakere:

Hei,

Jeg og to andre skriver en oppgave i forbindelse med et studie på BI om programmet «Ny som leder». I den forbindelse ønsker vi å intervju noen ledere som har deltatt på programmet. Målet er å få innsikt i hvordan du som deltaker har opplevd dette og hvilket læringsutbytte du har hatt. Intervjuet vil ta 30 minutter og det vil bli gjennomført på Teams.

Det vil være meg og/eller mine studiekamerater som gjennomfører intervjuet.

Forslag til datoer xx.

Er det noen av disse datoene mellom klokken 9-16 som kan passe for deg? (30 minutter) Send meg gjerne et svar med dato og tidspunkt som passer for deg.