

SNF rapport nr. 43/2003

Hvordan kan vi forklare at lederutvikling oppfattes forskjellig
av ulike grupper ledere ?

En studie av hvilke faktorer som påvirker norske lederes
oppfatning av lederutvikling

av

Birthe Kåfjord Lange

SNF prosjekt nr. 6480: "Lederutvikling i europeiske bedrifter"
Prosjektet er finansiert av The European Commission

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, NOVEMBER 2003

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsverkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 82-491-0301-7
ISSN 0803-4036

Forord

Endelig er utredningen min klar for levering! Denne utredningen er et resultat av manges bidrag. Jeg vil først og fremst takke min hovedveileder, Bjarne Espedal, for hans mange konstruktive og inspirerende innspill. Hans raske respons hver gang jeg har levert nye utkast, samt hans store kunnskap og innsikt i problemstillinger knyttet til lederutvikling, har betydd mye både for det endelige produktet og for min læreprosess under arbeidet med å skrive den. Takk for at du hele tiden så mulighetene i mine ordrike utkast og holdt meg på sporet når jeg var på vei ut på viddene!!

I tillegg vil jeg takke min biveileder, Paul Gooderham. Jeg vil takke både for ideer og kommentarer til oppgaven, men også for muligheten til å jobbe som forskningsassistent på SNF- prosjektet "Lederutvikling i europeiske bedrifter" som danner grunnlaget for denne oppgaven. Takket være engasjementet på dette prosjektet, har jeg fått være en del av det trivelige miljøet på SNF/SOL det siste året og har også fått delta på et internasjonalt prosjektmøte i München. Det har vært både lærerikt og stimulerende!

De 200 lederne som tok seg tid til å svare på våre spørsmål i SNF studien, samt de jeg jobbet sammen med på prosjektet fortjener også en stor takk - det har vært en fornøyelse å samarbeide med dere, Anne Cathrin Haueng, Tom Daniel Sunde og Lars Kleppe!

Til slutt fortjener også hjemmebanen takk: Oddbjørn – takk for at du tror på meg, selv når jeg tviler, Henrik og Sander – takk for at dere hver dag minner mamma på hva som *virkelig* betyr noe. Stian – takk for at du er en bror andre bare kan drømme om, men som jeg har!

Eventuelle feil eller mangler i oppgaven står selvsagt jeg alene ansvarlig for!

Bergen, 10.07. 2003

Birthe Kåfjord Lange

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er *lederutvikling* og oppgaven tar utgangspunkt i en observasjon av at linjeledere og personalansvarlige i norske bedrifter har sprikende (innkongruerende) syn på lederutvikling. På grunnlag av denne observasjonen reises to sett spørsmål. Det første settet av spørsmål relateres til studiens *avhengige variabel* (*hvordan lederutvikling oppfattes*), mens det andre settet relateres til studiens tre *uavhengige variabler*. Spørsmålene knyttes til et teoretisk rammeverk bestående av fire ulike perspektiver. Ett av disse perspektivene benyttes til å definere og forklare den avhengige variabelen, og de øvrige tre til å definere og forklare de uavhengige variablene.

Med utgangspunkt i en forskningsmodell og variablene utledet fra de presenterte perspektivene, fremsettes et sett hypoteser om utvalgte faktorer som forventes å påvirke det observerte inkongruensnivået i organisasjonene angående lederutvikling. Deretter operasjonaliseres variablene og det gjennomføres en test av hypotesene med utgangspunkt i empiriske data, samlet inn gjennom SNF-prosjektet "*Lederutvikling i europeiske bedrifter*". Datamaterialet er hentet fra intervjuer med 200 ledere i 100 norske bedrifter, gjennomført våren 2002. Her avdekkes at den faktoren som har størst direkte påvirkning på linjeledernes oppfatning av lederutvikling er i hvilken grad lederutvikling er noe som faktisk *gjennomføres i praksis*.

1.0	Innledning	7
1.1	Avhengig variabel: Hvorfor er inkongruens interessant?	7
1.1.1	Inkongruens – ikke for mye og ikke for lite	9
1.2	De uavhengige variablene: Hvilke faktorer påvirker inkongruensnivået?	10
1.3	Lederutvikling som begrep og fenomen	12
1.4	Problemformulering	13
1.4.1	Modell over problemstillingen	15
1.4.2	Oppbygging av oppgaven	16
2.1	Innledning	17
2.2	Lederutvikling	18
2.2.1	Hva er lederutvikling?	20
2.2.2	Flere former for resultater	24
2.2.3	Har lederutvikling noen effekt?	27
2.3	Hva er (god) ledelse?	30
2.3.1	Hvordan oppsummere utallige definisjoner av ledelse?	31
2.3.2	Ledelse kontra ledere	33
2.4	Oppsummering	36
3.1	Innledning	37
3.2	Presentasjon av perspektivene	40
3.3	Det politiske perspektivet	41
3.3.1	Det politiske perspektiv og lederutvikling	43
3.3.2	Inkongruens som naturlig element	45
3.4	Det symbolske perspektivet	48
3.4.1	Symbolsk perspektiv – inkongruens som noe negativt	49
3.4.2	Teoretisk grunnlag	50
3.4.3	Det symbolske perspektivet og lederutvikling	50
3.4.4	Utledning av første hypotese	52
3.5	Human resource perspektivet	55
3.5.1	Human resource perspektiv – inkongruens som noe positivt	57
3.5.2	Teoretisk grunnlag	58
3.5.3	Human resource perspektivet og lederutvikling	59
3.5.4	Utledning av andre hypotese	61
3.6	Det strukturelle perspektivet	62
3.6.1	Teoretisk grunnlag	64
3.6.2	Det strukturelle perspektivet og lederutvikling	65
3.6.3	Utledning av tredje hypotese	68
4.1	Innledning	71
4.2	Presentasjon av SNF prosjektet	73

4.2.1	Utvalg	74
4.2.2	Gjennomføring	76
4.2.3	Mulige skjevheter på grunn av utvalgsprosessen	76
4.3	Valg og operasjonalisering av variabler.....	77
4.3.1	Operasjonalisering av den avhengige variabelen	78
4.3.2	Operasjonalisering av første uavhengige variabel	81
4.3.3	Operasjonalisering av andre uavhengige variabel.....	83
4.3.4	Operasjonalisering av tredje uavhengige variabel	86
4.4	Resultater	88
4.4.1	Korrelasjonsmatrise.....	89
5.0	Innledning	92
5.1	Hovedfunn	92
5.2	Presisering av metodiske begrensninger	93
5.1	Hvilken betydning har første uavhengige variabel?	95
5.1.1	Hvorfor har forankring i strategi liten direkte betydning?	96
5.1.2	Kobling mellom det symbolske og strukturelle perspektivet.....	97
5.1.3	Ekstern symbolsk betydning	100
5.1.4	Oppsummering av første variabels betydning.....	101
5.2	Betyr hvem som tar ansvar for lederutviklingen noe?	102
5.2.1	Lederutvikling er noe organisasjonen tar ansvar for	103
5.2.2	Mulige metodologiske forklaringer.....	105
5.2.3	Oppsummering av andre variabels betydning.....	106
5.3	Betydningen av at lederutvikling omsettes i praksis.....	106
5.3.1	Hva vil det si at lederutvikling vises i praksis?	108
5.3.2	En mulig retning for videre arbeid	110
5.4	Oppsummering av helheten i modellen og konklusjon.....	111
6.0	Avslutning	113
6.1	Oppgavens bidrag	114
6.1.2	Begrensninger.....	115
6.1.3	Valg av teoretisk tilnærming	115
6.1.4	Analysen.....	116
6.2	Praktiske implikasjoner.....	117

1.0 Innledning

Utgangspunktet for denne oppgaven er et SNF- forskningsprosjekt gjennomført våren 2002, som avdekker at linjeledere og HR-ledere har sprikende syn på lederutvikling i norske organisasjoner (Haueng et al, 02). Jeg betrakter dette avvikende synet som et interessant utgangspunkt for min studie, hvor jeg stiller to sett spørsmål: Det første settet av spørsmål berører det jeg definerer som den *avhengige variabelen* i studien, nemlig avvikende oppfatning, eller inkongruens som jeg også vil velge å kalle det, når det gjelder lederutvikling. Spørsmålene jeg vil drøfte i denne oppgaven er: Hvorfor er avvikende oppfatning, eller inkongruens, interessant? Hvilke implikasjoner har tilstedeværelse eller fravær av inkongruens?

Det andre settet av spørsmål berører det jeg definerer som *uavhengige variabler* i undersøkelsen; Hvordan kan vi gjennom å benytte ulike teoretiske perspektiver identifisere ulike faktorer som vil påvirke den observerte inkongruensen? I hvilken grad og på hvilken måte kan disse faktorene tenkes å belyse og forklare at ulike aktører har ulik oppfatning av lederutvikling?

1.1 Avhengig variabel: Hvorfor er inkongruens interessant?

Det observerte avvikende, eller *innkongruerende* synet på lederutvikling, finner jeg interessant av flere årsaker. For det første vil man, dersom man velger å se organisasjoner fra et politisk perspektiv (Bolman og Deal, 1997) alltid kunne forvente å finne et visst innslag av interessemotsetninger. Ulike aktører vil ha ulike interesser, som i en del tilfeller også vil være i konflikt med hverandre (Strand, 2001: 34). Ulike oppfatninger, av eksempelvis lederutvikling, er ikke synonymt med konflikt, men kan representere en latent kime til konflikt som i noen tilfeller utvikles til manifeste konflikter. Det kan da være snakk om ulike typer konflikter som eksempelvis verdikonflikter, målkonflikter, persepsjonskonflikter, rollekonflikter eller sosiale konflikter (Haukedal og Bjørvik, 1997:304-306). Innenfor et slikt perspektiv vil ulike oppfatninger og interessemotsetninger være å betrakte som et naturlig bestanddel av livet i organisasjoner. Politiske prosesser hvor ulike, ofte motstridene, interesser

møtes i varierte former for forhandlinger, er sentrale elementer i dette perspektivet. Interessesmotsetninger og håndtering av disse vil dermed være et erklært faktum, som en del av organisasjonens virke. (Bolman & Deal, 1999) I tråd med dette, kan sprikende oppfatning av lederutvikling betraktes som et interessant fenomen ut fra et politisk interessesmotsetnings eller konflikt- relatert utgangspunkt eller perspektiv.

Det observerte avviket i oppfatning kan for det andre diskuteres og belyses fra et strukturelt, instrumentelt perspektiv. Med et slikt ståsted, vil alle former avvikende oppfatninger representere noe man ønsker å minimere og gjerne fjerne fra organisasjonene. Enighet og felles oppfatning av hvilke mål, midler og felles innsats som skal prioriteres, vil være det ønskelige innenfor et strukturelt perspektiv. Inkongruens vil følgelig være et uttrykk for noe uheldig, noe som bør reduseres til et minimum. Harmoni i organisasjonen og mellom aktører blir viktig. Dette er også i tråd med et mer historisk syn på interessesmotsetninger og konflikter, som består av at dette er noe man bør unngå og begrense (Haukedal & Bjørvik, 1997 : 304; Rogness, 1997 : 141). Denne oppfatningen finner man også igjen i det som kan kalles den humanpsykologiske retningen, som i sin iver etter å humanisere, og dermed effektivisere, arbeidet har fortiet at det finnes motstridene interesser og betraktet det som noe unormalt som kun skyldes feil holdninger og dårlig kommunikasjon (Strand, 2001 : 57).

En tredje innfallsvinkel er at tvetydighet, usikkerhet og ulike oppfatninger kan representere noe fruktbart for organisasjoner i forhold til kreativitet, innovasjon og læring (March, 1994). Helstrup og Kaufman, (2000, referert i Strand 2001: 525) fremhever at grupper som er sammensatt av deltagere med ulik kompetanse, bakgrunn og interesser, vil være mer innovasjons- skapende enn mer homogent sammensatte grupper. Også fra læringslitteraturen kjenner vi forhold som heterogenitet, variasjon og ulikhet som i større grad positivt ladete ord, fordi de bidrar til å fremme mulighetene for læring (March, 1994). Heffron (1989:185) hevder at *"Konflikter er roten til personlige og sosiale endringer, til kreativitet og nytenkning. Konflikter stimulerer til nye ideer og nye tilnærmingsmåter til problemer, til nytenkning og nyskaping."* En av de første til å fremheve at ulike oppfatninger og interessesmotsetninger ikke nødvendigvis representerte noe negativt for organisasjonene, var Mary Parker Follett som i sine artikler fra 1920-tallet (Follett, 1920, referert i Magma nr 2, 2000) ble oppfattet som svært radikal da hun hevdet at konflikter i seg selv ikke var noe negativt. I ettertid har hennes synspunkter blitt fremhevet som forut for sin tid (Child, 2000) og et mer nyansert syn på interessesmotsetninger har blitt mer utbredt. Innenfor dette synet vil

følgelig inkongruens representere noe potensielt positivt, som skaper muligheter for organisasjonene.

Det må presiseres at det ikke er slik at alle konflikter, interessenmotsetninger og ulike oppfatninger alltid betraktes som udelt positive innenfor retningen jeg har beskrevet i avsnittet over. Heller ikke vil alle avvikende synspunkter representere et problem for enhver organisasjon innen for den først beskrevne retningen. Det sentrale jeg ønsker å få frem, er at det finnes to grunnleggende motsatte syn på ulikhet, avvikende oppfatninger og interessenmotsetninger i organisasjoner; det første betrakter det som i utgangspunktet *uheldig* for organisasjonene, mens den andre retningen har som utgangspunkt at ulikhet og variasjon er *ønskelig og gunstig* i forhold til viktige elementer som læring, kreativitet og læring. Innenfor hver av retningene vil det være naturlig å forvente ulike grader av de synspunktene de er tillagt her. Hovedtendensen er likevel klar. Innenfor det første av de to retningene jeg har beskrevet, betraktes avvikende oppfatninger og interessenmotsetninger som (i større eller mindre grad) hovedsaklig *negativt* for organisasjonen, mens det betraktes som noe *positivt* innenfor den andre hovedretningen jeg har beskrevet.

1.1.1 Inkongruens – ikke for mye og ikke for lite

Vi ser at den avvikende oppfatningen, eller inkongruensen i bedriftene, varierer fra i enkelte perspektiver å representere noe negativt som bør fjernes eller i det minste reduseres til et minimum, til i andre perspektiver å representere noe positivt som kan være til gunst for organisasjonen, avhengig av hvilket perspektiv man betrakter det fra. Utfordringen for organisasjonene ligger i å finne et hensiktsmessig, håndterbart nivå hvor ulike synspunkter og inkongruens er stor nok til å gi muligheter for læring, kreativitet og innovasjon, men uten at organisasjonen må bruke uforholdsmessig store ressurser på å håndtere den.

Dermed nærmer vi oss utgangspunkt for denne HAS-utredningen, som er interesse for *balansen* bedrifter kan, eller bør, tilstrebe å finne mellom interessenmotsetninger, variasjon og heterogenitet på den ene siden, og samsvar, enighet og felles oppfatninger på den andre. Det er hevdet at *”En organisasjon uten konflikter er en død organisasjon”* (Pondy, 1992). Det vil si at en organisasjon preget av for lite rom for uenighet eller diskusjoner, vil stå i faresonen for miste evnen til selvkritikk og kurskorrigering (Rogness, 1997). På den andre siden vi et

for høyt konfliktnivå med alvorlige eller destruktive konflikter kunne lamme både enkeltpersoner, grupper og hele virksomheter (Einarsen, et al, 2002).

Mitt utgangspunkt for denne utredningen, er derfor at inkongruensen observert gjennom SNF-prosjektet vil ha et optimalt nivå for *hver enkelt organisasjon*, dvs at organisasjonen verken preges av for mye eller for lite variasjon, avvikende oppfatninger eller ulike interesser. Fokus i denne oppgaven er *ikke* rettet mot å identifisere det optimale inkongruensnivået, men i stedet mot å *identifisere faktorer* som kan tenkes å påvirke det.

Etter å ha slått fast at det av ulike årsaker vil være interessant å betrakte lederes avvikende oppfatning av lederutvikling (innkongruerende syn), la oss så gå over til det andre settet av spørsmål jeg stilte innledningsvis – Hvordan kan vi gjennom å benytte ulike teoretiske perspektiver, identifisere ulike faktorer som vil påvirke den observerte inkongruensen? I hvilken grad og på hvilken måte kan disse faktorene tenkes å belyse og forklare den sprikende oppfatningen?

1.2 De uavhengige variablene: Hvilke faktorer påvirker inkongruensnivået?

Det er naturlig å anta at det finnes en rekke ulike forklaringer til spørsmålet stilt i overskriften av dette avsnittet. Denne utredningen vil avgrenses til å forsøke å finne svar ved hjelp av ulike fire *teoretiske perspektiver*, som vil bli benyttet for å generere mulige forklaringer og svar på spørsmålet.

En mulig forklaring på den avvikende oppfatningen av lederutvikling, kan man finne dersom man betrakter avviket fra et human resource perspektiv. Innenfor dette perspektivet trer faktorer som mulighet for individuelle utvikling og læringsmuligheter både på individ og organisasjonsnivå og frem som potensielle påvirkningskilder for hvordan lederutviklingen oppfattes. Faktorer som menneskelig innsikt, ideer, energi og engasjement antas her å være organisasjonens mest vitale ressurser (Bolman & Deal, 1997, 118). Lederutvikling vil i tråd med dette kunne sies å være en svært sentral oppgave for organisasjonene. Likevel ser man at lederutvikling er et fenomen som organisasjonene i varierende grad tar det primære ansvaret for. I en del tilfeller overlates det til lederne selv å ta hovedansvar for egen lederutvikling,

mens det i andre tilfeller vil være organisasjonen som både tilbyr og er pådriver for diverse lederutviklingsaktiviteter. Med utgangspunkt i dette, vil jeg argumentere for at i hvilken grad organisasjonen virkelig *tar ansvar* for å ivareta denne, i human resource perspektivet, svært sentrale oppgaven, vil kunne påvirke hvordan lederutviklingen oppfattes av ulike aktører eller ledere. Ledere som opplever at deres organisasjon tar ansvar for sine lederes utvikling, vil kunne antas å ha en annen oppfatning av lederutviklingen enn ledere som opplever at dette ansvaret er noe de selv tar tak i.

En annen mulig forklaring på den observerte inkongruensen kan være å finne med utgangspunkt i et *strukturelt perspektiv*, hvor det vektlegges at organisasjonenes strukturer må tilpasses for å muliggjøre ulike lederutviklingsaktiviteter. Strukturen avgjør også hvilket ståsted aktørene har i organisasjonene og dette legger videre føringer for hvilke faktorer som påvirker deres oppfatning av lederutvikling. I hvilken grad organisasjonens strukturer er tilpasset på måter som muliggjør at lederutvikling faktisk kan gjennomføres i praksis vil være en annen slik faktor av betydning. Sett fra et strukturelt perspektiv vil lederes organisasjonelle plassering ha betydning for hvordan deres oppfatninger og meninger dannes, samt hvilke faktorer som påvirker deres meningsdannelse. Det vil si at i hvilken grad ledere opplever at lederutvikling er noe som ikke bare eksisterer på papiret, men også gjennomføres i praksis, vil kunne påvirke hvilken oppfatning de har av lederutviklingen i organisasjonen. Det betyr at i hvilken grad organisasjonenes strukturer er tilpasset og muliggjør gjennomføring av lederutvikling i praksis, er en annen mulig forklaring for den observerte inkongruensen jeg i denne utredningen vil undersøke.

En tredje mulig forklaring kan man finne dersom man beveger seg over i et symbolsk perspektiv på organisasjoner. Effekter av lederutvikling, særlig på organisasjonsnivå, er vanskelig å påvise empirisk (Mabey, 2002). En studie fra England (DfEE, 1998) viser at det eksisterer en nærmest religiøs tro eller overbevisning om at gjennomføring av lederutvikling lønner seg, uten at man kan direkte gjøre rede for eller identifisere på hvilken måte dette skjer. Dette gjør det symbolske perspektivet relevant. Lederutviklingsaktivitetene kan innenfor et slikt perspektiv betraktes som *symbol* på den mer generelle utvikling som antas å foregå i bedriften. I et symbolsk perspektiv vil verdien av lederutvikling avhenge av hvilket bidrag den *oppfattes å gi organisasjonen* og dens ledere. Betydningen kan eksempelvis være relatert til forhold som å skape samhørighet og fellesskap blant organisasjonens medlemmer, at bedriften lever opp til eksisterende eller opplevde normer for hva som bør gjennomføres, eller

gi legitimitet (ekstern eller intern) til organisasjonen eller lederne som deltar i lederutviklingen. Siden den rasjonelle, empirisk påviselige betydningen av lederutvikling (for eksempel i form av resultatforbedringer) er heller uklar, trer den symbolske betydningen basert på tro og forventninger frem som interessant. For å signalisere at lederutvikling har en så stor betydning som den forventes å ha, kan organisasjonen velge å benytte virkemidler som symboliserer dette. Bedriftens forretningsstrategi og det som inngår i denne kan sies å være det øverste bedriftene har å styre etter. Å forankre lederutviklingen i *forretningsstrategi* kan dermed være en måte for organisasjonene å symbolisere hvor viktig lederutviklingen antas å være. Dette leder frem til at forankring av lederutviklingen i forretningsstrategi kan være en tredje mulig faktor som via symbolsk betydning kan tenkes å påvirke hvordan lederutviklingen oppfattes av ulike aktører.

1.3 Lederutvikling som begrep og fenomen

Før jeg forsøker å utdype disse mulige forklaringene på spørsmålet om hva som påvirker lederes oppfatninger, finner jeg det hensiktsmessig å gå nærmere inn på lederutvikling som aktivitet og funksjon i organisasjonene. Dette velger jeg å gjøre ved å ta utgangspunkt i en tradisjonell definisjon av lederutvikling hentet fra et typisk instrumentalistisk, rasjonelt perspektiv og som lyder; *Lederutvikling er systematiske tiltak rettet mot en eller flere ledere i organisasjonen med den hensikt å øke lederens bidrag til maksimering av organisasjonens resultater.*

Deretter trekkes det frem forhold som problematiserer å ha et såpass snevert utgangspunkt som en slik definisjon gir. Faktorene som drøftes angår for det første mangfoldet i aktiviteter som kalles lederutvikling. Flere av disse aktivitetene faller utenfor de heller snevre grensene definisjonen trekker opp. Et annet moment knyttes til at *resultater* er et komplisert begrep som finnes i en rekke former og på ulike nivåer. Å bidra til resultatmaksimering, blir dermed et uttrykk som kan tolkes på en rekke ulike måter. Et tredje forhold som gjør definisjonen slik den er gitt utilstrekkelig, gjelder også resultater i organisasjoner. Det er frenhevet i litteraturen at sammenhengen mellom lederutvikling og organisasjonenes resultater er lite utforsket og dokumentert. Til slutt velger jeg også å trekke inn de mange ulike synene på ledelse. Lederutvikling skal utvikle bedre ledere, men hva er egentlig en god leder? Med den store

variasjonen i hva som kjennetegner en god leder, vil dette også være med på å komplisere bruken av et snevert syn på lederutvikling, kun basert på ett teoretisk perspektiv.

Dette bygger opp under behovet for å ta i bruk et bredt teoretisk rammeverk i studier av lederutvikling, som denne oppgaven er et forsøk på. Jeg vil anta at for å kunne presentere og beskrive et såpass komplekst fenomen som lederutvikling og hvordan dette oppfattes, trenger man en kompleks tolkningsmodell. I denne HAS-oppgaven kommer jeg til å forsøke å presentere en slik modell ved hjelp av ulike teoretiske perspektiver. Videre har jeg også en antagelse om at deler av den avvikende oppfatningen av lederutvikling, kan relateres til denne kompleksiteten både i ledelsesbegrepet og i lederutviklingen. Gjennom å benytte flere ulike teoretiske perspektiver vil jeg i denne oppgaven med andre ord forsøke å gi svar på det overordnede spørsmålet; *Hvorfor er det avvikende syn på lederutvikling?*

1.4 Problemformulering

Hensikten med enhver oppgave er å så langt mulig besvare de forskningsspørsmål eller problemstillinger som reises (Troye, 1994). En heller optimistisk overskrift i en metodebok av Knut Halvorsen (1997: 23) lyder ” *Formuler problemet og det er løst*”. Dette er nok i overkant forenklet uttrykt, men overskriften kan etter mitt skjønn likevel brukes til å fremheve betydningen av å ha en god problemformulering eller problemstilling. Ideelt sett bør man bruke tilstrekkelig tid i en tidlig fase av oppgaveskrivningen til å jobbe frem en problemstilling som deretter blir styrende for det videre arbeidet med oppgaven. Dette er et ideal som de fleste både studenter og mer erfarne forskere gjerne strekker seg etter, men som i mange tilfeller viser seg vanskelig å oppfylle. Så også med denne oppgaven. Arbeidet med problemstillingen har vært en kontinuerlig prosess som har pågått parallelt med det øvrige arbeidet med oppgaven. På denne måten har problemstillingen stadig vært gjenstand for grundig vurdering, revisjon og nye vurderinger. Selv om dette kanskje ikke er ideelt sett fra et forskningsteoretisk eller metodologisk synspunkt, velger jeg å finne støtte i den danske filosofen Piet Heins ord (1991, s 25); *Den kreative prosess karakteriseres av at man ikke kan formulere spørsmål før man har funnet svaret.*

Arbeidet som etter hvert har ledet frem mot et forskningsspørsmål eller problemformulering har vært en prosess med flere steg basert på det som er temaet for oppgaven, nemlig å vise at lederutvikling ikke bare er én type aktivitet som har ett gitt innhold og som oppfattes på en gitt felles måte, men at den kan ha en rekke forskjellige innhold, målsettinger, betydninger og funksjoner avhengig av hvilke perspektiver man har når man betrakter lederutvikling. Underveis i prosessen har temaet blitt snevret stadig mer inn og jeg har endt opp med et formulert forskningsspørsmål, som har fungert som retningslinje og veiviser for det endelige arbeidet med oppgaven. Problemformuleringen skal også fungere som en pekepinn om hva oppgaven omhandler for eventuelle lesere etter at den er ferdig skrevet. Dette betyr at en god problemformulering må være både enkel, spennende og informativ (Halvorsen, 1997).

Nachmias og Frankfurt-Nachmias (1996: 52) har definert forskningsspørsmål som *"Et intellektuelt problem som kaller på et svar i form av en vitenskapelig undersøkelse."*¹ Etter å ha jobbet med temaet en relativt lang stund fant jeg frem til at spørsmålet jeg ønsket å undersøke, lyder som følger:

Hvordan kan vi forklare at det er ulike syn på lederutvikling i organisasjoner?

Innledningsvis vil jeg forsøke å belyse problemstillingen med et teoretisk utgangspunkt. Som nevnt i innledningen over antar jeg at så vel ledelse som lederutvikling, og sammenhengene mellom disse er både komplekse, tvetydige og usikre. Etter å ha illustrert hvor forskjellig lederutvikling kan oppfattes avhengig av hvilket teoretisk perspektiv man velger å se det fra, vil jeg utvikle et sett *hypoteser* om hvilke faktorer jeg antar kan påvirke ledernes oppfatninger og derigjennom variasjon i inkongruensnivå. Deretter vil jeg benytte et datasett bestående av 200 respondenter til å teste hvilke av hypotesene jeg kan finne støtte for. Respondentene er to grupper ledere, hhv 100 personal eller HR-ledere og 100 linjeledere i norske bedrifter. Det vil si at analyseenheten i studien er de to ledergruppene.

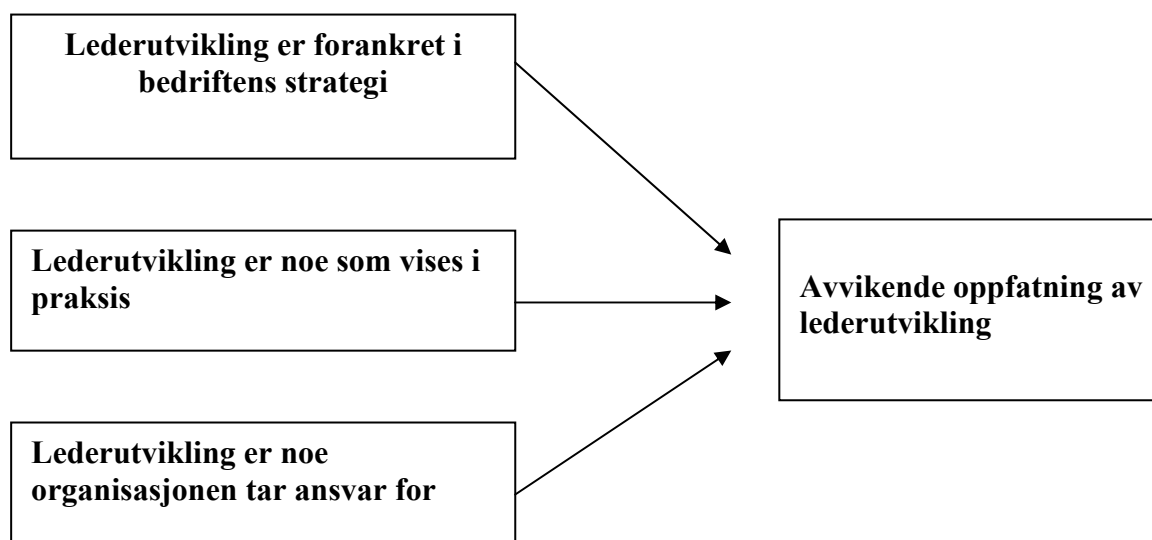
I drøftingskapitlet vil jeg med andre ord se nærmere på hvilke av de teoretiske forklaringene og fremsatte hypotesene jeg kan finne støtte for på spørsmålet om hvorfor norske mellomledere og personalledere oppfatter lederutviklingen så avvikende som det i

¹ Oversatt fritt etter Nachmias & Frankfurt-Nachmias 1996

datamaterialet mitt viser seg at de gjør. Deretter vil jeg i drøftingsdelen vende tilbake til teorien og konfrontere denne med de empiriske funnene. Det danner utgangspunkt for diskusjoner omkring hva det avvikende synet på lederutvikling betyr og kan være uttrykk for, samt til en viss grad hvilke implikasjoner jeg ser det kan ha.

1.4.1 Modell over problemstillingen

Til nå har jeg beskrevet i ord hva jeg ønsker å undersøke i denne HAS-oppgaven. For å klargjøre mitt forskningsdesign ytterligere, velger også å illustrere problemstillingen i oppgaven med en modell som vist i figur 1 under;



Figur 1.1 Oppgavens design og struktur

Den avhengige variabelen i oppgaven er *inkongruens* eller *avvikende oppfatning av lederutvikling*, mens jeg har tre uavhengige variabler som jeg antar vil påvirke den avhengige. Hver av de uavhengige variablene er hentet fra ulike teoretiske perspektiver. En variabel basert på et strukturelt /instrumentalistisk perspektiv, en basert på et symbolsk perspektiv og en tredje variabel basert på et human resource perspektiv. Den ledelsesmessige institusjonelle konteksten er tegnet inn som en ekstern faktor som antas å ha betydning for modellen.

1.4.2 Oppbygging av oppgaven

Denne oppgaven er bygd opp i hovedsak basert på strukturen gitt i modell 1.1. Etter dette innledende første kapitlet som har til hensikt å gi en rask innføring i hva som er tema for oppgaven, hvilke forhold som planlegges undersøkt, hvilke variabler som vil inngå og hvordan disse antas å henge sammen, følger kapitel 2 som er ment å gi en grunnleggende forståelse av temaet, (lederutvikling som begrep og fenomen) i oppgaven. Dette vil gjøres i form av en presentasjon og drøfting av begrepet lederutvikling. Begrepet defineres, gjøres rede for og kompleksiteten i det påpekes og drøftes. Det avgrenses også til en viss grad mot andre tett relaterte begrep. Deretter, i kapitel 3, presenteres så først den avhengige og deretter hver de uavhengige variablene som til sammen utgjør forskningsmodellen oppgaven er basert på. Hver av variablene utledes med utgangspunkt i teoretiske perspektiver. Samlet vil dette utgjøre det teoretiske rammeverket oppgaven bygger på. Kapitlet består innledningsvis av en argumentasjon for verdien av å bruke av flere ulike perspektiver i studien av hvordan lederutvikling oppfattes ulikt av ulike aktører. Deretter drøftes det innenfor hvert av perspektivene hva lederutvikling er, hva som vil motivere til lederutvikling, og hvilke effekter man vil forvente. Intensjonen er å på denne måten å skape en bredere forståelse av at lederutvikling er et flerdimensjonalt begrep som kan oppleves og forstås på en rekke ulike vis. Etter å ha presentert de ulike perspektivene, samt variablene innen hvert av dem, fremsettes hypoteser om hvordan jeg antar hver av de uavhengige variablene påvirker den avhengige.

Dette leder over til kapitel 4. Her presenteres et SNF-prosjekt jeg har vært engasjert i, som avdekket den interessante observasjonen som danner utgangspunktet for denne oppgaven; nemlig at i en del norske bedrifter har personal/ HR- ansvarlige en atskillig mer positiv oppfatning av den lederutvikling som gjennomføres enn hva linjeledere i de samme bedriftene har. Kapitlet er todelt og består av både av en presentasjon av selve prosjektet og hvordan det gikk frem for å samle inn dataene, i tillegg til en mer tradisjonell metodedel hvor mine egne metodiske valg gjøres rede for. Her vil jeg operasjonalisere begrepene jeg bruker i modellen, samt drøfte begrensninger jeg har måttet forholde meg til, samt fordeler og ulemper knyttet til de valg jeg har gjort. Videre blir resultater i form av en korrelasjonsmatrise presentert.

Det femte kapitlet er drøfting av funnene jeg avdekker og hvorvidt disse stemmer med teorigrunnlaget som er benyttet. Hensikten er å teste hvilke av de teoretisk frembrakte hypotesene jeg kan finne støtte for i det empiriske datamaterialet som er tilgjengelig, samt å fortolke hva funnene kan tenkes å bety, både i de tilfellene hvor hypotesene kan støttes og hvor de ikke kan det. Til en viss grad diskuteres også hvilke implikasjoner dette vil ha og hvordan det videre arbeidet kunne vært lagt opp. I det avsluttende og sjette kapitlet reflekterer jeg over prosessen jeg har vært gjennom i forbindelse med denne utredningen, vurderer noen av de avveier og valg jeg har gjort og påpeker valg som kunne (og kanskje burde) vært gjort annerledes.

2.1 Innledning

Målsetningen med denne oppgaven er, som forklart i forrige kapitel, å identifisere faktorer som påvirker hvordan lederutvikling oppfattes og som dermed kan utgjøre mulige forklaringer for at ulike aktører oppfatter lederutvikling på forskjellige måter. I den tilgjengelige empirien finner vi altså inkongruens mellom ulike aktørers oppfatninger, men hva sier teorien oss? For å vite mer om det, vil jeg første komme nærmere inn på hva lederutvikling *er*. Dette vil jeg gjøre ved å innledningsvis presentere en typisk definisjon av begrepet lederutvikling. Tradisjonelt har mange definisjoner av lederutvikling hatt et instrumentalistisk preg. Dette vil med utgangspunkt i en valgt definisjon som eksempel, bli utdypet og hovedinnholdet kort gjennomgått. Deretter vil jeg peke på ulike forhold som kan gjøre denne typen definisjoner problematisk, blant annet noen av de antatte sammenhengene definisjonen bygges på og det mangfoldet av aktiviteter som kommer inn under denne betegnelsen. At det uttrykte formålet for lederutvikling er å utvikle gode ledere, gjør at det også blir interessant å se på hvilke antagelser om *ledelse* tradisjonelle definisjoner er basert på. Gjennom å påpeke og drøfte en del av begrensningene i definisjonen, vil jeg argumentere for at lederutvikling er et for komplekst fenomen til at en enkel definisjon av begrepet er i stand til å fange hele innholdet i det. Argumentet vil i neste kapitel videreføres og utgjøre deler av grunnlaget for at jeg finner det hensiktsmessig å benytte fire ulike teoretiske perspektiver i min studie av hvordan lederutvikling oppfattes.

I tillegg til at jeg oppfatter lederutvikling som mer omfattende enn hva typiske definisjoner er i stand til å fange opp, er det også et argument for å utdype innholdet i begrepet at det er et

referert til som et generelt problem innen ledelsesfeltet at det hersker liten felles begrepsforståelse i litteraturen, både når det gjelder *ledelse* og *lederutvikling* (se blant annet Strand, 2001; Bernhard Bass, 1990: 11; Yukl (i Skogstad & Einarson, 2002). *Ledelse* og *lederutvikling* er begge omfattende begreper som brukes ofte og i ulike sammenhenger. Både kompleksiteten og den manglende felles begrepsforståelsen understreker betydningen av å presisere innholdet.

Jeg velger videre å betrakte *ledelse* som interessant kontekst rundt lederutviklingen. Dette fordi jeg mener de prosesser, funksjoner og oppgaver og ikke minst den formelle lederrollen det påhviler lederne i organisasjonene å fylle, medfører en spesiell setting eller institusjon omkring lederutvikling, som jeg ønsker å skissere. Ledelse utgjør en ramme rundt lederutviklingen som til en viss grad skiller den fra øvrig personalutvikling. Kravene til direkte utbytte og relevans er tydeligere. Jeg kommer derfor ikke inn på generell personalutvikling, men velger i stedet å konsentrere meg spesifikt om lederutvikling.

Kompleksiteten i begrepet ledelse gjør at en drøfting av det i seg selv ville være tilstrekkelig til å fylle en HAS-oppgave med god margin. Men siden denne oppgaven primært dreier seg om *hvordan ulike aktører oppfatter lederutvikling* og ikke *ledelsesbegrepet* per se, velger jeg bare å trekke inn kompleksiteten i ledelse som en av flere årsaker til at en ren instrumentalistisk tilnærming til lederutvikling ikke er tilstrekkelig.

2.2 Lederutvikling

Når jeg i denne oppgaven skal forsøke å identifisere i hvilken grad et sett uvalgte faktorer påvirker hvordan lederutvikling oppfattes av ulike grupper ledere i norske bedrifter, er det først nødvendig å forstå litt mer av hva lederutvikling faktisk er. Det finnes, som jeg allerede har nevnt, en lang rekke ulike definisjoner av lederutvikling. Mange av disse ligner hverandre og jeg har derfor valgt å presentere lederutvikling med utgangspunkt i en typisk definisjon som lyder:

Lederutvikling er systematiske tiltak rettet mot en eller flere ledere i organisasjonen med den hensikt å øke lederens bidrag til maksimering av organisasjonens resultater.

(Mørkbeck, 2003)

Felles for svært mange av definisjonene av lederutvikling er at de fokuserer (riktignok i varierende grad) på de samme elementene som den definisjonen gjengitt over. Jeg vil i det følgende derfor først komme inn på hva denne definisjonen, og mange med den, fokuserer på. Deretter vil jeg påpeke noen forhold ved definisjoner som denne, som jeg mener kan gjøre dem problematiske.

Det første og mest slående ved definisjonen er dens klare instrumentelle tilnærming til lederutvikling. Den fokuserer på forhold som *resultatmaksimering* og *systematiske tiltak som vil bidra* til slik maksimering. Med resultat menes organisasjonens resultater. Det viktigste innenfor et strukturelt, instrumentelt perspektiv er, som jeg vil komme nærmere inn på i neste kapittel, hvordan organisasjonen på mest mulig effektiv måte kan oppnå best mulig resultater. Lederne og deres eventuelle utvikling blir virkemidler som kan tas i bruk for å oppnå målsettingene som er organisasjonens resultater og måloppnåelse.

Videre ser vi at lederutvikling må ha et element av systematikk ("*systematiske tiltak*"). Dette medfører at lederutvikling antas å være strukturert og rasjonelt tilpasset til organisasjonens systemer og strukturer. Løsrevne aktiviteter vil ikke kunne regnes for lederutvikling, uten at de inngår i en større sammenheng eller system som utgjør en helhet. Det rasjonelle aspektet og nødvendigheten av å koble lederutviklingen sammen med organisasjonens bestående strukturer er fremtredende.

Et annet poeng ved definisjonen, angår hvordan lederutvikling retter seg mot "*en eller flere ledere i organisasjonen*". Med lederutvikling er *lederne som individer eller personer* er målgruppen. *Ledelsen som prosess* forventes å bli påvirket gjennom den innsats lederne gjør. Dette avslører at man implisitt antar at ledelsesprosessene i organisasjonene vil bli påvirket av at lederne som individer utvikles, eller med andre ord at ledernes utvikling på individnivå vil bli aggregert til organisasjonsnivå. Også i tilfeller hvor bare en av lederne i organisasjonen deltar i lederutviklingsaktiviteter forventes denne sammenhengen å være tilstede.

Troen på at ledernes utvikling vil bidra til organisasjonens resultater er klar og tydelig i den målsettingen for lederutvikling definisjonen tilkjenner: ” *å øke lederens bidrag til maksimering av organisasjonens resultater*”. Antagelsen om at lederutvikling fører til bedre ledere som igjen medfører bedre resultater, ligger tydelig til grunn.

Det valgte eksemplet på en karakteristisk definisjon av lederutvikling, kan hevdes å være både tydelig og informativ. Den har til hensikt å skape et klart bilde av hva lederutvikling er og hvorfor det bør drives. I de følgende avsnitt, ønsker jeg å stille spørsmålsteget ved noen av elementene og sammenhengene definisjonen baseres på. Jeg vil også problematisere den klarheten definisjonen formidler både når det gjelder hva lederutvikling er, hva det vil si å maksimere organisasjonens resultater og sammenhengen som tegnes mellom lederutvikling og resultater. Jeg velger å starte med å stille det grunnleggende spørsmålet; Hva inneholder begrepet lederutvikling eller hva *er* lederutvikling?

2.2.1 Hva er lederutvikling?

Dersom man ønsker å skaffe seg innsikt i hva lederutvikling er, oppdager man snart at spennvidden i ulike aktiviteter som betegnes lederutvikling er enorm. Jeg har valgt å inkludere en liste på 50 (!) ulike metoder for lederutvikling, presentert av den anerkjente danske ledelsesforskeren Henrik Holt Larsen (1988). Listen er med andre ord ikke skrevet av et konsultantselskap på jakt etter nye markedsmuligheter og oversikten kan derfor oppfattes som uttrykk for at det faktisk *er* enorme mengder aktiviteter som drives under betegnelsen lederutvikling.. Larsens poeng, som jeg her gjør til mitt, er å fremheve at lederutvikling er et vidt og omfattende begrep som ofte benyttes uten et avgrenset eller spesifisert innhold.

Lederutvikling på jobben Jobbutfordringer og erfaringer Jobbutvikling og delegering Selvstyrte enheter Målstyring Medarbeidersamtaler Personalbedømmelse Understudy Feedback og surveys Mottak og sending av informasjon Oppsummeringsmøter Kvalitetssirkler Spesialoppgaver Prosjektarbeid Matriseorganisasjon Uform tverrorg. kontakter Forbindelsesoffiserer Stabs og spesialistfunksjoner Personlig assistent Ad hoc utvalg Samarbeidsorganer Junior-styrer Organisasjonsutvikling Introduksjonsprogrammer for nyansatte Lederutvikling ved å skifte jobb Permanente jobbskift Vikariat Åremålsansettelse	Jobbrotasjon Studieopphold Bytte av jobb Lederutvikling som læring utenfor jobben Undervisningsoppgaver Studiesirkler Erfaringsgrupper Lederduoer og trioer Junior-seniorpar Diagnose av egen situasjon Supervision Studiereiser og -besøk Bransje-/faglig foreningsarbeid Fritidsaktiviteter Permisjon Eksterne konsulenter Lederutvikling som utdannelse utenfor jobben Lederkurs og seminar Assesment-sentre Bedriftskonferanser Lunsj- og på veien hjem-møter Selvstudier Friundervisning Litteratur, radio og TV
--	--

Figur 2.1 50 metoder for lederutvikling (Larsen 1988; 124)

Som vi ser av listen er det mange av aktivitetene som vil falle utenfor de kravene definisjonen presentert i forrige avsnitt, stilte til lederutviklingsaktiviteter. Flere av aktivitetene vil verken kunne sies å være systematiserte eller klart bidrags - ytende til organisasjonens resultater. Allerede er det klart at definisjonen ikke er i stand til å fange opp det store mangfoldet av lederutviklingsaktiviteter Larsen presenterer. Uten å presisere hva man mener kan man, når man drøfter lederutvikling, snakke om svært forskjellige aktiviteter.

Som ytterligere en illustrasjon på hvor ulikt lederutvikling kan defineres eller oppfattes av ulike personer, kan nevnes en episode fra datainnsamlingsfasen i lederutviklingsprosjektet hvor empirien i neste del av oppgaven er hentet fra. Et av spørsmålene som ble stilt lød som følger; - Gjennomsnittlig hvor mange dager hvert år brukes til lederopplæring og utvikling i din organisasjon? Vanligvis lød svaret på et sted mellom 1 og 15 dager (gjennomsnittlig rapporterte bedriftene at de brukte 8 dager til lederutviklingsaktiviteter pr år pr leder, men med betydelige variasjoner, Haueng et al 2002) En av lederne hadde likevel et meget godt og illustrerende svar på spørsmålet; *"Vi bruker 365 dager på lederutvikling hvert år! Våre ledere utvikler seg gjennom sine gjøremål, både på jobb og når de har fri. Alle deres erfaringer vil*

være med på å forme og utvikle dem som ledere og er følgelig lederutvikling i våre øyne. Dersom du tar på deg et par forsnevrende briller som avgrenser lederutvikling til å være dedikerte aktiviteter med et eksplisitt lederutviklingsformål, vil nok svaret måtte bli kanskje en uke hvert år.” – Personalleder i en norsk bedrift

Poenget jeg ønsker å understreke, er at begrepet lederutvikling benyttes om en rekke ulike tiltak, som ikke nødvendigvis vil fanges opp av definisjonen presentert innledningsvis. Det er derfor viktig å være presis på hva man mener når man bruker et begrep som *lederutvikling*.

Lederutvikling eller lederopplæring?

Etter vi så langt har slått fast at det finnes svært varierende aktiviteter og tiltak som alle går under betegnelsen lederutvikling, kan det være hensiktsmessig å forsøke å sortere de ulike formene og aktivitetene etter forskjellige kriterier. Et slikt kriterium kan knyttes til den *valgte pedagogikken*, og handler om hvorvidt man krever at deltagerne må involvere seg på det personlige planet eller ei (Bekkevold, Midtun og Refseth, 1999). Dette er et kriterium som i en del tilfeller kan brukes til å skille *ledertrening* fra *lederutvikling*. Ledertrening er et mer konkret opplæringstiltak der målet er å bli bedre til å utføre gitte oppgaver, ofte innenfor gitte rammer og ved hjelp av bestemte fremgangsmåter. Ledere kan delta på kurs eller andre tiltak som har svært konkrete målsettinger, eksempelvis å bli bedre selgere, ha større markedsorientering eller gjennomføre mer effektive møter. Dette kan kategoriseres som *lederopplæring*, hvor målet for opplæringen er gitt ved oppstart. Man vet eksplisitt hva man vil at lederne skal tilegne seg av kompetanse innenfor et avgrenset domene. Andre typiske eksempler vil være sikkerhetsopplæring, bruk av produksjonsutstyr, IT-opplæring osv. Fellestrekk er at målet med opplæringen er fastlagt på forhånd og at det dreier seg om konkrete ferdigheter. Effektene av denne typen opplæring er relativt enkle å måle og opplæringen krever liten personlig involvering fra deltakerne. Dette er forhold som stemmer godt overens med definisjonen av lederutvikling presentert tidligere. Målsettingen med tiltakene er klar, tiltakene er gjerne systematiserte og koblingen til organisasjonens resultater ligger til grunn.

På den andre siden finner man lederutvikling som gjerne har personlig utvikling, bedret selvinnsikt og reflektert selverkjennelse for hver enkelt leder som uttrykte målsettinger. Dette krever klart langt mer personlig involvering og genuint ønske om å utvikle seg, både som

menneske og derigjennom som leder. Målsettingen er her i langt mindre grad målbar og har liten eller ingen direkte kobling til resultatmaksimering på organisasjonsnivå, i alle fall ikke på kort sikt.

Skillet mellom ledertrening/opplæring på den ene siden og lederutvikling på den andre, er i mange tilfeller ikke klart definert og ofte brukes begrepene om hverandre uten at de tillegges noen forskjell i innhold. Begrepene henger da også tett sammen. Det kan meget vel tenkes situasjoner der ledertrening, som her vil si opplæring innen gitte rammer, vil kunne medføre at ledere gjennomgår dypere utviklingsprosesser. Gjennom bedret faglig innsikt oppnådd i ledertreningen, kan man tenke seg at ledere oppnår en større trygghet i lederrollen, som igjen vil kunne føre til bedre muligheter for selvinnsikt, forståelse og erkjennelse. På denne måten kan man finne sammenhenger hvor en for sterk avgrensning av begrepene vil være lite hensiktsmessig. I kontrast til det som er tilfelle for *lederopplæring*, velger enkelte likevel å gjøre et sentralt poeng av at lederutvikling dreier seg om å *tilrettelegge* for læring blant ledere, ikke å formidle en bestemt lære (Colbjørnsen, 1996). I definisjonen presentert innledningsvis, vil det kunne hevdes at det er ledertrening/opplæring det snakkes om, siden målsettingen for aktiviteten ("*maksimering av organisasjonens resultater*") tilsynelatende er meget klar.

Lederutvikling kontra ledelsesutvikling

Utgangspunktet i lederutviklingsdefinisjonen var at lederutvikling var *tiltak rettet mot en eller flere av lederne i en organisasjon*. Dette var antatt å påvirke ledernes bidrag til organisasjonens resultater. Men lederne er ikke bare individer, de er også medlemmer av ledelsen i organisasjonen. Dermed blir skillet mellom ledelsesutvikling og lederutvikling interessant. Jeg valgte i innledningen å tolke definisjonen dit hen at dersom lederne gjennomgikk en utvikling som person, ville dette også påvirke ledelsen i organisasjonen. Denne sammenhengen mener jeg er mer kompleks enn dette. Når det gjelder *lederutvikling* vil fokus ligge på individet (lederen), og nødvendig kunnskap, evner og ferdigheter som forbindes med den formelle lederrollen som skal fylles (Day, 2001). Når det gjelder *ledelsesutvikling* derimot, vil fokus i større grad være rettet mot de sosiale prosessene som kjennetegner ledelsesprosessene. Forhold som verdien av sosial kapital (Burt, 1992) som gjerne hevdes skapt av gjennom gjensidig personlig kontakt (Bourdieu, 1986) tillegges da betydning. Dette kommer utenpå den utvikling hver av lederne måtte gjennomgå i sine

lederutviklingsaktiviteter som på individuell basis. Ledelsesutvikling kan defineres som “*The interaction between an individual and the social and organizational environment*” (Fiedler 1996, referert i Day, 2001). Vi ser at oppmerksomheten rettes mot *relasjoner og sosiale systemer*, og i mindre grad mot det som var fokus for definisjonen av lederutvikling; lederne som individer. Larsen (1988) forstår med lederutvikling ”tilvekst i et menneskes lederkompetanse eller beredskap, dvs evne til å inngå i, samt påvirke bedriftens ledelsesprosesser”. Denne definisjonen trekker grensene mellom lederutvikling og ledelsesutvikling nærmere hverandre. Det vil si at lederutvikling ikke bare er noe som angår personer som allerede *er* ledere, men noe som også angår hvert menneske, gjennom økt innsikt og mulig deltagelse i ledelsesprosessene i organisasjonen.

Sammenhengen mellom lederutvikling og ledelsesutvikling ikke er så enkel som at summen av alle ledernes lederutvikling er lik ledelsesutvikling. Ledelsesutvikling inkluderer blant annet blant annet sosiale prosesser og relasjoner. Hver enkelt leders bidrag til organisasjonens resultater påvirkes også av elementer i ledelsesutvikling, ikke bare av lederutviklingen. I denne studien er temaet hvordan *lederutvikling* oppfattes, ledelsesutvikling faller dermed noe utenfor i denne omgang.

2.2.2 Flere former for resultater

Etter å ha slått fast at begrepet lederutvikling benyttes om langt flere aktiviteter enn de som faller innenfor grensene trukket opp i den instrumentalistiske definisjonen, vil jeg nå gå over til å drøfte et annet element ved definisjonen. Jeg vil i dette avsnittet fokusere på at definisjonen forutsetter at lederutvikling “*bidrar til maksimering av organisasjonens resultater*”. Det som kompliserer sammenhengen, er at resultater kan være langt mer enn organisasjonens finansielle resultater. Resultater kan blant annet relateres til ulike nivåer. Man kan snakke om eksempelvis individuelle resultater eller resultater på gruppenivå i tillegg til organisasjonens overordnede eller totale resultater.

Lederutvikling dreier seg om å sette ledere både som individer og som gruppe i bedre stand til å mestre de krav, muligheter og utfordringer lederrollen medfører (Colbjørnsen, 1996). Disse kravene, utfordringene og mulighetene trenger ikke være utelukkende relatert til

organisasjonens resultatoppnåelse, men kan også tenkes å angå ledernes som individer. Et eksempel kan være hvordan ledere må møte de tidvis motstridene kravene fra ulike grupper rundt dem. Bedriftens eiere eller toppledelse krever gjerne at lederne gjennomfører tiltak som er i strid med hva medarbeidere i bedriften ønsker. Dette kan føre til at lederne opplever en personlig ubalanse, som ulike former for lederutvikling kan hjelpe dem takle. Selvfølgelig kan det argumenteres for at dette i sin tur vil medføre bedre økonomiske resultater for organisasjonen, men den primære målsettingen vil være knyttet til ledernes egne opplevelse av å mestre sin hverdag som ledere og de krav de møter.

Flere resultatmål på organisasjonsnivå

På organisasjonsnivå kan resultater være knyttet til faktorer som kvalitet på produkter og tjenester, evne til å utvikle nye produkter, kundetilfredshet, relasjoner på arbeidsplassen og evne til å tiltrekke og beholde nøkkelpersonell. Disse faktorene brukes som indikatorer på bedrifters resultat (performance) i en studie av Delaney og Huselid (1996). God kvalitet på produkter kan være et eksempel på en type organisasjonsresultat som den instrumentelle definisjonen referer til. Andre ønskelige resultater lederutvikling antas å føre til, kan være å bygge kreativitet, trivsel eller gode relasjoner til leverandører eller andre samarbeidspartnere. Den antatte forbindelsen til økonomiske resultatene ligger hele tiden som bakenforliggende faktor, f eks når man vil bygge en organisasjon som preges av gode relasjoner. Det som kompliserer bildet og gjør definisjonen av lederutvikling utilstrekkelig, er at individene i en organisasjon kan ha ulik oppfatning av hva som betyr mest for organisasjonens resultater. En avdelingsleder kan for eksempel fremheve betydningen av å ha fornøyde kunder, og prioriterer å sørge for dette, selv om det til tider kan føre til misnøye blant ansatte som eksempelvis må stå overtid for å oppfylle kundens ønsker. Samtidig kan en annen leder i samme bedrift ha en oppfatning av at det viktigste for å oppnå gode resultater for organisasjonen, er å ha gode relasjoner mellom de ansatte og ledelsen. Disse lederne vil ha ulik oppfatning av hva som skal til for å oppnå gode resultater for organisasjonen og de vil følgelig også ha ulik oppfatning av hva som bør være utkommet av lederutvikling. Dermed ser vi at verken *hva et godt resultat er*, eller *hva som bidrar til organisasjonens resultatmaksimering*, er så klart som det ble antatt i definisjonen.

Resultat også på andre nivåer

Resultater kan også være knyttet til andre nivåer enn organisasjonsnivå. Individer i organisasjonene og grupper av individer kan ha sine egne målsettinger, som kan tenkes i verste fall gå på tvers av organisasjonens målsettinger. Et godt resultat for organisasjonen kan tenkes å betinge at en ulønnsom avdeling legges ned, men dette vil ikke være et godt resultat for de ansatte ved denne avdelingen. Dette blir særlig aktuelt for store, multinasjonale selskaper, hvor eierstrukturene er komplekse og gjerne uklare for mange ansatte. Hva som er gode resultater for organisasjonen, kan være vanskelig å skape en klar felles forståelse av dersom eierne sitter i et annet land enn selskapet og har andre hensikter enn den lokale ledelsen. Eierskapet kan også være resultat av strategiske oppkjøp, kanskje med siktemål på å kontrollere en konkurrent. Det vil i slike og lignende tilfeller kunne være store avvik mellom hva de ulike nivåene i organisasjonen ønsker og jobber mot.

Et annet problem kan knyttes til knapphet i resurser som preger mange organisasjoner. Hver avdeling vil gjerne kjempe for å få tildelt størst mulig andel av disse ressursene. Grunnlaget for resurstildeling kan i en del tilfeller være oppnådde resultater fra tidligere perioder. Dermed vil man stå i fare for situasjoner med suboptimalisering, og hvor ansatte i de ulike avdelingene jobber mot hver sine resultatmål.

Hensikten med dette avsnittet har vært å vise at antagelsen i definisjonen av lederutvikling om at lederne skulle bidra til *maksimering av organisasjoners resultater* ikke er fullt så enkel som det fremstår i definisjonen. Dette kommer både av at det finnes ulik oppfatning av hva som bidrar til organisasjoners resultater og at resultatene av lederutvikling kan knyttes til ulike nivåer. Dette kan knyttes til et politisk perspektiv hvor ulike interesser og motsetninger er sentralt, men det kan også knyttes til et human resource perspektiv hvor utvikling av individer og deres potensial er organisasjonenes målsetting. Vi ser at dermed kommer definisjonen av lederutvikling presentert innledningsvis, nok en gang til kort i sin ensidige fokusering på organisasjonens målsettinger og resultater

2.2.3 Har lederutvikling noen effekt?

Så langt har kapitlet drøftet hva lederutvikling er og ikke er, slått fast at lederutvikling er et fenomen man kan finne i en rekke ulike utgaver og det finnes ulike former for resultater som gjør det utilstrekkelig å definere lederutvikling som aktiviteter som bidrar til organisasjonens resultater. Et tredje poeng ved definisjonen som vi ikke så langt har berørt, er antagelsen den bygger på når det gjelder sammenhengen mellom lederutvikling og resultat. Lederutvikling er antatt å føre til bedre leder som igjen er antatt å føre til bedre resultater. Jeg vil i dette avsnittet drøfte denne sammenhengen og dvele ved i hvilken grad det er grunnlag for å hevde at lederutvikling *”øker lederes bidrag til maksimering av organisasjonens resultater”*. Spørsmålet jeg vil reise er kan - og i eventuelt i hvilken grad - lederutvikling påvises å ha effekt? I tilfellet for hvem og på hvilken måte?

Hvorvidt lederutvikling kan sies å ha noen betydning eller effekt er et spørsmål man kan velge å se i sammenheng med debatten omkring betydningen av ledelse generelt. På den ene siden har man de om betrakter kvaliteten på ledelsen som helt avgjørende for organisasjonens resultat (f eks Hersey & Blanchard 1977; Hunt et al, 1988; Burgelman, 1991). På motsatt side av skalaen finner man en retning som hevder at ledelse har liten eller marginal direkte betydning for organisasjoners resultater siden organisasjonen hevde styrt av andre faktorer enn ledelsen (f eks Pfeffer, 1981; Hannan & Freeman, 1977; Hall, 1991 ref i Vanebo & Bush, 2000). Dersom ledelse oppfattes å ha liten betydning, følger det logisk at heller ikke lederutvikling vil kunne ha særlig betydning. Gjennom å rette fokus mot lederutvikling, er denne oppgaven skrevet basert på en antagelse om at *ledelse har betydning* på flere måter; både økonomisk, konkurransemessig, symbolsk og i form av miljømessige, sosiale forhold i organisasjonene. I tråd med dette oppfattes også lederutvikling å ha mulig verdi både for organisasjonene og for lederne som individer.

Den antatte sammenhengen som danner hele grunnlaget for en instrumentalistisk definisjon av lederutvikling, nemlig at lederutvikling fører til bedre resultater for organisasjonene, er i liten grad utforsket empirisk. Forskning som er utført på feltet ledertrening er karakterisert av brede oversikter (surveys) over ulike ledertreningsmetoder, noen casestudier av enkelte utviklingsmetoder og i langt mindre grad effektene forbundet med lederutviklingsmetoder (Mabey, 2002). Dette har ført til at litteraturen kan tilby relativt begrenset dybdeinnsikt når det gjelder hvilke metoder eller tilnærminger som viser seg å være hensiktsmessige med

hensyn til ulike ønskede effekter. Det er likevel gjort en del forsøk. Jeg vil i de følgende avsnitt presentere noen av de mest sentrale bidragene. Først gjennomgås forskningsbidrag som undersøker effekter av lederutvikling på individnivå. Dette er den sammenhengen som i størst grad er påvist empirisk. Deretter drøfter jeg noen studier som belyser effekter av lederutvikling på organisasjonsnivå. Dette siste er sentralt i forhold til definisjonen av lederutvikling, som uttrykte målsetting om maksimering av *organisasjonens* resultater.

Effekter av lederutvikling på individnivå

Det er en rekke forskere som gjennom årenes løp har undersøkt hvilke effekter man ledertrening på individnivå har og hva disse effektene består av. Studier som tar for seg effekter av ledertrening på individnivå har gitt delvis sprikende resultater. På den ene siden har man studier som viser kun *moderate effekter* av ledertrening. Et eksempel på dette er en metastudie over alle publiserte forskningsstudier gjennomført fra og med femtitallet og frem til studien ble gjennomført av Bruke & Day i 1986. På den andre siden har man forskning som indikerer at ”alt” *virker* når det gjelder ledertrening og at det å delta på lederutvikling i seg selv gir utslag, uavhengig av innhold og form. En annen svært interessant studie foretatt av Midttun, Bekkevold og Refseth, (1999) er en evaluering av en gruppe ledere som hadde deltatt på det velkjente Solstrandprogrammet som AFF er arrangør av. De kan påvise en signifikant endring i ledernes adferd på individnivå etter deltagelse på Solstrand, målt vha såkalte 360graders evalueringer.² Dette viser at personlig utvikling hos ledere er et dokumentert resultat av lederutvikling, men dette fanges bare i liten grad opp av definisjonen jeg har presentert innledningsvis i dette kapitlet. Personlig utvikling blant lederne fanges derimot klart opp dersom man ser lederutviklingen fra et mer human resource-orientert perspektiv. Midttun, Bekkevold og Refseth argumenterer videre for at den personlige utvikling det legges opp til på Solstrand i stor grad angår ferdigheter som går inn i begrepet EI (emosjonell intelligens³) som er påvist å betydningsfull for i hvilke resultater ledere er i stand til å skape (Goleman 2000). De konkluderer derfor med at:

² 360graders evalueringer er et kartleggingsverktøy som innebærer at lederens under-, side- og overordnede gir en vurdering av hvordan lederen oppfattes før og etter lederutviklingsprogrammet. Dette er antatt å gi en bred og systematisk kartlegging av hvordan den enkelte medarbeider blir oppfattet av sine kollegaer. (Midttun & Jordahl, 2002)

³ EI har de siste årene i stadig større grad blitt trukket frem som menneskelig ferdighet (Goleman 1996) Videre har høy EI også vist seg å ha positiv betydning resultatene ledere er i stand til skape. (Goleman 2000)

”En kan etter vår oppfatning derfor med rimelig grad av troverdighet hevde at Solstrandprogrammet også skaper bedre ledere når det gjelder å produsere resultater for bedriften eller organisasjonen”

Effekter på individnivå er interessant nok, men spørsmålet er hvorvidt disse påviste effektene lar seg aggregere opp på organisasjonsnivå. Dersom man for eksempel trekker inn March's læresirkel (March, 1994) som inneholder brudd mellom det han kaller individuell læring og muligheter for å anvende læringen i en organisasjonskontekst (såkalt *”læring fra tilskuerplass”*), ser vi at det ikke er ukomplisert å aggregere individuelle effekter til organisasjonsnivå. I det følgende avsnittet vil jeg komme inn noen av de studier som er gjort av effektene av lederutvikling på organisasjonsnivå.

Effekter av lederutvikling på organisasjonsnivå

Hvorvidt lederutvikling medfører ønskede resultater på organisasjonsnivå er empirisk lite dokumentert (Moxnes, 1989). Dette er en sammenheng som er atskilling mer kompleks og overraskende nok mindre utforsket enn hvilke effekter lederutvikling har på individnivå. Det finnes få empiriske bevis for at lederutvikling fører til bedre resultater for organisasjonene (Mabey & Gooderham, 2003). Det er videre påpekt som et problem at studiene som er gjennomført i liten grad er konsistent med tanke på valg av målinger, noe som gjør det vanskelig å gjennomføre metastudier eller trekke konklusjoner på tvers av studiene (Dyer & Reeves, 1995). En studie gjennomført i regi av Arbeids- og Utdanningsdepartementet i England i 1998, mener å ha påvist at organisasjonene har en nærmest *universell tro* på at lederutvikling er økonomisk lønnsomt, uten at de har noe måleverktøy som gir mulighet til å faktisk bekrefte denne overbevisningen. (DfEE, 1998). Satsingen på lederutvikling baseres med andre ord i større grad på tro og overbevisning, enn på dens faktisk beviste sammenheng med resultater. Dette viser at det kan være relevant å tenke seg effekter eller resultater av mer *symbolsk karakter*, enten i tillegg til eller som alternativ til mer konkrete, målbare resultater. Dette kommer jeg nærmere tilbake til i neste kapittel, men det viser at den instrumentalistiske definisjonen nok en gang blir for snever i forhold til kompleksiteten i lederutvikling.

Det finnes også studier som mener å ha påvist økonomiske, organisasjonsmessige resultater av investeringer i leder- og ledelsesutvikling. I USA er dette primært knyttet til studier av ledende eksempler, som Motorola og Sears (Yeung & Bearman, 1997). I Europa har blant annet Lee (1993) estimert at lederutviklingsprogrammer i British Telecom har medført

besparelser i størrelsesorden 270 millioner pund. Videre finnes det flere studier som hevder å ha påvist effekter i videre betydning enn kun økonomiske; en survey av 1500 ledere påviste at et tydelig rammeverk for lederutvikling medførte forbedrete målinger både når det gjaldt ledelse og økonomiske resultater (Horne & Jones, 2001). Becker & Huselid (1997) er et annet eksempel på forskere som har påvist effekter av lederutvikling på organisasjonsnivå, og som benytter ulike indikatorer (turn over, evne til nyskaping, produktkvalitet, relasjoner mellom ulike grupper ansatte, etc) for å identifisere resultater av lederutvikling.

2.3 Hva er (god) ledelse?

Vi har så langt slått fast at lederutvikling kan betraktes som en samlebetegnelse for mange typer tiltak og metodiske tilnærminger med sikte på å gi økt kompetanse for utøvelse av *ledelse* (Strand, 1992). Men hva vil det si å utøve god ledelse? Dette vil jeg rette oppmerksomheten mot i dette avsnittet for å demonstrere hvor komplekst og mangfoldig ledelse er. Jeg vil her sette spørsmålsteget ved lederutviklingens formål eller målsetting, som er det nærmest tautologiske ”å utvikle bedre ledere”(Colbjørnsen, 1996). *Lederutvikling er å utvikle ledere* ville være komplett tautologisk, så hva innebærer så det lille ordet ”bedre” som er det som forhindrer at vi kan avvise den uttrykte målsettingen som tautologisk? Det jeg vil avdekke i dette avsnittet, er at det ikke finnes ett entydig svar på dette spørsmålet. Hva som oppfattes som en god (bedre) leder, vil variere ut fra hvilke lederteorier man tar utgangspunkt i. Definisjonen sa at formålet med lederutvikling var å sette lederne i bedre stand til å bidra til organisasjonens resultatmaksimering. En *god leder* vil da være en leder som i stor grad bidrar til dette. Men hva som skal til for å få dette til, avhenger blant annet av hvilken lederteori man tar utgangspunkt i. Hvilke kvaliteter en leder må ha for å kunne bidra til resultatmaksimering, varierer sterkt. Dette kommer blant annet av den store variasjonen som finnes i synet på ledelse. Jeg vil i det følgende avsnittet trekke frem noen utvalgte elementer ved ledelse, som illustrasjon på noe av kompleksiteten som preger feltet og derigjennom også lederutvikling.

Ledelse omfatter svært mange og ulike funksjoner, oppgaver og aktiviteter, som for eksempel økonomistyring, organisasjonsutvikling, ressursfordeling, informasjonsinnhentning og – bearbeiding, planlegging og ledelse av mennesker (Haukedal i Skogstad & Einarson, 2002: 62). Med så mange oppgaver og funksjoner som utgjør deler av ledelsesbegrepet, er det

naturlig at det vil være av interesse for ulike forskningstradisjoner. Dette bidrar igjen til at de ulike tradisjonene vil fokusere på ulike forhold ved ledelse og derav vil også ulike definisjoner av ledelse variere, både med hensyn til innhold og hvilke elementer som vektlegges. Som et forsøk på å belyse noe av bredden i de mange ulike definisjonene av ledelse, består neste avsnitt av en gjennomgang av felles, generelle trekk ved et utvalg av definisjonene.

2.3.1 Hvordan oppsummere utallige definisjoner av ledelse?

Et søk i litteraturen etter en definisjon på begrepet ledelse, avdekker raskt at det ikke finnes en allmenn, generell definisjon. I følge Haukedal og Bjørvik (1997) finnes det flere hundre ulike definisjoner. I *Handbook of Leadership*, som regnes som et velrenommert oppslagsverk på området, påstår Bernhard Bass (1990: 11) at *"det er nesten like mange definisjoner av ledelse som det er personer som har forsøkt å definere ledelse."* Den vel anerkjente ledelsesforskeren Gary Yukl (2001 referert i Skogstad & Einarson, 2002) fremhever mangelen på en felles akseptert definisjon som et problem for forskningsfeltet. Det store antallet definisjoner på ledelse viser med tydelighet at det er et område som er viet stor oppmerksomhet og interesse, uten at det har resultert i en samlet forståelse eller definisjon (Strand, 1992). Dette kan, som jeg var inne på tidligere, delvis skyldes at det ikke er snakk om ett avgrenset fagfelt, men heller et større *område* som ulike fagdisipliner vier oppmerksomhet med ulike innfallsvinkler.

I en oppgave som dette vil det ikke tjene noen hensikt å ramse opp ulike definisjoner mer eller mindre ukritisk. Det er viktig å være bevisst på at definisjoner verken er riktige eller gale (Nachmias & Frankfurt - Nachmias, 1996:30). Det er i stedet atskillig mer fruktbart å snakke om definisjoner som *mer eller mindre hensiktsmessige* i forhold til den kontekst de anvendes i (op.cit). I denne oppgaven er hensikten å demonstrere variasjonen, og jeg vil derfor ta en rask gjennomgang et utvalg av de tallrike definisjonene. Gjennomgangen vil avsløre at det finnes noen felles elementer, som på ulike vis utgjør substansen i de hver av ulike definisjonene. En felles grunnantagelse alle definisjonene av ledelse bygger på, er at en eller flere personer,

under visse forutsetninger, kan styre mennesker og organisasjoner (Strand, 2001). Dette ligger naturligvis også til grunn for definisjoner av lederutvikling.

Et forhold som har blitt fokusert i en rekke definisjoner av ledelse er *personlige egenskaper* ved enkeltindivider som en betingelse for å være i stand til å kunne utøve ledelse. Relativt mange definisjoner omhandler personlige egenskaper, men det er stort sprik i hvilke egenskaper som oppfattes som de nødvendige. ”Great man”- teoriene er eksempler på hvordan man antar at bare enkelte mennesker med spesielle trekk eller egenskaper egner seg som ledere.

Et annet forhold som er en gjenganger i mange definisjoner, er *personlige ferdigheter* (faglige, mellommenneskelige og tankemessige ferdigheter), som i større grad antas å kunne utvikles enn de mer stabile personlige egenskapene. Dette knytter an til et human resource perspektiv på ledelse, hvor individuelle egenskaper hos individet danner utgangspunktet. Fokus rettes mot individuelle muligheter og behov, balansert med organisasjonenes muligheter og behov.

Veiledning og reduksjon av usikkerhet er to kjernefaktorer som også oppsummerer essensen i en annen retning blant de mange av begrepets tallrike definisjoner (Haukedal og Bjørvik, 1997). Dette er trekk man kan argumentere for at knytter an til et kulturelt eller symbolsk perspektiv på ledelse, hvor fokus er rettet mot å skape en felles oppfatning, felles språk og å ha en leder som ”definerer verdensbildet” slik det oppfattes fra den organisasjonskonteksten man befinner seg i.

Et annet gjennomgående trekk ved atskillige definisjoner av ledelse, er de som handler om *måloppnåelse gjennom andre og andres arbeid*. Måloppnåelse i en eller annen form er et element som er med i de aller fleste av ledelsesdefinisjonene og kan således betraktes som et *nøkkelement* i definisjonene (Skogstad & Einarson, 2002). Dette viser en instrumentalistisk tilnærming til ledelse, hvor mål og oppnåelse av disse er det primære fokus. Man kan også velge å se måloppnåelse gjennom andre fra et mer politisk perspektiv; hvor det sentrale ved ledelse blir nettopp makt og innflytelse til å påvirke andre til å nå de definerte mål. Et annet interessant poeng ved dette med måloppnåelse gjennom andre, er spørsmålet om *hvem* som får delta i defineringen av målene som skal nås (op cit).

Jeg velger å inkludere et eksempel på en definisjon av ledelse. Jeg har valgt denne definisjonen som eksempel fordi den er relativt typisk, samtidig som den er omfattende og byr på flere utfordringer når man ser lederutvikling i sammenheng med den. Definisjonen lyder; *“Ledelse er et målformulerende, problemløsnende og kommunikasjons - skapende samspill mellom mennesker”* (Johnsen (1998), referert i Busch og Vanebo, 2000)

Definisjonen gir *formålet* for ledelse (formulere mål, løse problemer og skape kommunikasjon mellom mennesker) og *metodene* som kan benyttes i ledelse (analyse, samarbeid og læring) (Strand, 2001). Dersom vi ser definisjonen av ledelse i sammenheng med lederutvikling, ser vi at denne definisjonen trekker frem flere muligheter når det gjelder hva som skal til for å *“maksimere organisasjonens resultater”*. En leder som skal bidra til slik maksimering, må med utgangspunkt i denne definisjonen av ledelse være i stand til både å formulere mål, løse problemer og skape kommuniserende samspill mellom mennesker. Dette gjør målsettingen for lederutvikling svært kompleks.

2.3.2 Ledelse kontra ledere

På samme måte som vi tidligere i kapitlet skilte mellom *lederutvikling* og *ledelsesutvikling*, kan det også være hensiktsmessig å være bevisst på forskjellen mellom ledere og ledelse. Når man snakker om bedrifters ledelse og bedrifters ledere er det i dagligspråket ofte det samme vi tenker på. I dagligtale kan i mange tilfeller dette være presist nok, men når begrepene skal anvendes i en oppgave av denne typen, er det nødvendig å være bevisst på forskjellen mellom dem. Ledelse er *prosessen* hvor målene formuleres, problemene løses og kommunikasjonen foregår, mens *personene* som utfører disse funksjonene eller prosessene kan være- og *er* i mange tilfeller - ledere, men det er ikke gitt at det alltid vil være det. Også andre individer i organisasjonene utøver ledelse ved at bidrar til for eksempel målformulering eller problemløsning. Likedan kan personer i bedrifter ha tittelen ”leder” uten å ha personalansvar, for eksempel fordi det følger en bestemt lønnsats med tittelen eller fordi enkelte kunder foretrekker å ha kontakt med en salgsdirektør enn en salgsrepresentant (Haukedal, 2002). Vi ser med andre ord at individer kan delta i ledelsesprosessene uten å være ledere og at individer kan ha tittelen ”leder” uten at det reelle innholdet i jobben deres tilsvarer det som forventes å utgjøre en lederstilling.

Ledelse er med andre ord *prosessen*, mens det ikke nødvendigvis er like klart at personene som utfører prosessen har tittelen leder. Den sprikende oppfatningen av lederutvikling som danner oppgavens utgangspunkt, er basert på *ledernes* oppfatning av lederutviklingen. Forskjellen på *ledelse* og *ledere* vil dermed være interessant også i forhold til hvordan ledelsens mer kollektive, offisielle oppfatning i noen tilfeller kan tenkes å avvike fra lederes individuelle oppfatninger. Dette er en annen interessant vinkling på problemstillingen som reises i denne oppgaven. Jeg velger likevel å avgrense oppgaven ved å ikke komme nærmere inn på spørsmålet om, og i tilfellet hvordan, ledelsens kollektive oppfatninger (av for eksempel lederutvikling) kan avvike fra ledernes individuelle oppfatninger.

Når jeg i denne oppgaven fokuserer på *lederutvikling*, velger jeg å la ledere være definert som personer med lederansvar i den betydning at de har et yrke og/eller en posisjon der andre rapporterer til dem (Colbjørnsen, Drake og Haukedal, 2001). Torodd Strand (2001) anslår at ca. 35 prosent av den norske arbeidsstyrken har oppgaver som innebærer å lede andres arbeid. Denne gruppen er her definert som ledere og utgjør målgruppen for og deltakerne i lederutviklingen. Empirien som er benyttet er også hentet fra intervjuer med personer som er ledere. Jeg velger dermed å avgrense oppgaven også fra spørsmålet om hvilke aktører som *egentlig* utøver ledelsen i bedriftene.

Ledelse sett fra ulike perspektiver

Dersom man velger å se spørsmålet om sammenhengen mellom *ledelse* og *ledere* fra ulike teoretiske perspektiver, trer skillet mellom prosessen *ledelse* og individene *ledere* frem som interessant på flere måter. Fra et strukturelt, instrumentelt perspektiv vil *ledelsen som prosess* være interessant; hvordan denne kan formes og effektiviseres til å bidra til best mulig måloppnåelse (resultatmaksimering). Innenfor organisasjonsteori som fokuserer på de formelle organisasjonene, trekkes det et klart skille mellom lederen som person og lederrollen (Espedal, 1995). Hvilke individer som til en hver tid ivaretar ledelsesprosessen blir derimot av mindre interesse, vel og merke så lenge prosessen fungerer som den skal. I det øyeblikk noe går galt, vil man i et strukturelt perspektiv være opptatt av å plassere det formelle ansvaret for det som har skjedd. Måten kriser håndteres på i organisasjoner kan være et eksempel på hvordan ledelsens ansvar blir fremtredende (Starbuck, Hedberg og Greve, 1978).

Sett fra et human resource perspektiv vil derimot *lederne som individer* tre frem som mer interessante. En optimal balanse mellom bedriftens og individenes behov vil være i fokus

innenfor en slik tilnærming, og dermed blir både det lederne som personer eller individer kan tilby, samt deres behov, avgjørende for hvordan ledelsesprosessene i bedriften kan utføres. I lederutviklingsaktiviteter som fokuserer på personlig utvikling, gjøres det ofte heller ikke noe forsøk på å skille mellom lederrollen og personen som innehar rollen. I stedet fokuseres det på samspillet mellom lederen som person og de forventninger og plikter som stilles til lederrollen.(op cit). Med utgangspunkt i dette perspektivet blir balansen mellom ledernes individuelle behov og organisasjonens behov for ledelse som funksjon en utfordring. Fokuset er her mindre ensidig rettet mot at organisasjonen må ha en ledelse som er i stand til å nå de fastlagte mål. I stedet erkjennes at det finnes en gjensidig avhengighet mellom individenes behov for å lede og dermed ha mulighet til å påvirke eget arbeid på den ene siden, og organisasjonens behov for ivaretagelse av ledelsesprosessen på den andre.

Velger man å utvide ytterligere ved å betrakte skillet mellom ledere og ledelse også fra et politisk perspektiv, hvor makt og innflytelse over ressurser er sentralt, vil man kunne betrakte ledelsesprosessen som en arena hvor lederne som individer eller i koalisjoner forsøker å jobbe for å få medhold for sine mål eller få sine interesser ivaretatt. Ledelse vil, innenfor en politisk fortolkningsramme, utgjøre en arena hvor man forventer at ulike grupper, individer eller koalisjoner kjemper for å få gjennomslag for sine synspunkter, prioriteringer og egne interesser. Ledelse vil dermed være en prosess preget av forsøk på både å skaffe bedriften gode muligheter til å realisere sine planer (eksternt fokus), samtidig som ulike grupper av ledere eller individuelle ledere forsøker å skaffe seg en gunstig posisjon internt i bedriften. Sett fra et strukturelt perspektiv er det rasjonelle grunnlaget for makt avhengig av posisjon og man antar at lederne har denne posisjonsmakten. I et politisk perspektiv vil det derimot være åpnet opp for at en rekke ulike maktbaser⁴ kan avgjøre hvem som i realiteten utfører ledelsen i organisasjonen. I mange bedrifter utføres det mye ledelse av personer som ikke har noen formell ledertittel. Selvledelse er et positivt eksempel på ledelse som utføres uten å være formelle ledere, men man også kan se mindre hensiktsmessige eksempler på at individer som har en sterk posisjon i bedriften kan være de som faktisk utfører ledelsen i bedriften. De kan ha sterk posisjon pga ekspertise (leger som uttaler seg på ”medisinsk grunnlag”), karisma (f eks oppunionsledere) eller lang ansiennitet i organisasjonen (f eks tidligere ledere som ”trapper ned” men blir værende i bedriften). Et avvik mellom den formelle lederrollen som følger av posisjon i organisasjonsstrukturen og den som i realiteten har utfører

⁴ Ulike maktbaser og deres betydning vil bli presentert under beskrivelsen av det politiske perspektivet i neste kapittel (Kapitel 3).

ledelsesprosessen, (uformell leder) kan være noe organisasjonen er oppmerksom på, men det kan også være et uutalt faktum. Betydningen av at det er de formelle lederne som utfører ledelsen, i motsetning til at ledelsesprosessen utføres av andre individer, er et omfattende spørsmål som nok en gang faller utenfor tema for denne oppgaven, følgelig vil jeg ikke forfølge den diskusjonen her.

2.4 Oppsummering

I dette andre kapitlet har jeg gått nærmere inn på noen aspekter ved hva lederutvikling er. Dette har betydning for å skape en forståelse av det komplekse fenomenet studien dreier seg om. Jeg har valgt å gjøre dette med utgangspunkt i en definisjon av lederutvikling som har et klart instrumentalistisk preg. Videre har jeg pekt på ulike forhold som gjør det problematisk å benytte en slik snever definisjon. Problemene er knyttet til forhold som i) mangfoldet i aktiviteter som betegnes lederutvikling, ii) at resultatbegrepet og hva som skal til for å oppnå resultater er mer komplekst enn det fremstår i definisjonen, iii) at de antatte effektene av lederutvikling er lite empirisk dokumentert på organisasjonsnivå og at symbolske effekter av lederutviklingen kanskje også spiller en rolle og til slutt ii) de mange ulike synene på *ledelse* som ligger til grunn for lederutviklingen.

Samlet underbygger disse elementene behovet for å studere et komplekst fenomen som lederutvikling med bredt teoretisk utgangspunkt. Dette leder oss over til neste og tredje kapittel, hvor fire teoretiske perspektiver presenteres og danner utgangspunkt for modellen og strukturen i studien. Hvert av perspektivene har en egen vinkling og fokuserer på egne elementer ved lederutvikling. Samlet vil disse fire perspektivene kunne fange langt mer av kompleksiteten enn hva et enkelt av dem ville være i stand til.

3.1 Innledning

Etter at jeg i kapitel 2 har brukt en del tid og plass på å skape en forståelse av hva lederutvikling er og hvordan ledelse påvirker variablene og sammenhengene jeg vil undersøke i denne studien, vil i følgende kapitel et teoretisk rammeverk bestående av fire ulike tilnærmingsvinkler⁵ eller perspektiver på lederutvikling, presenteres. Jeg har valgt å bruke disse ulike teoretiske perspektiver i arbeidet med å konstruere hensiktsmessige variabler som gjør det mulige å undersøke sammenhengene i modellen. I dette tredje kapitlet presenteres hvert av perspektivene og derigjennom også variablene.

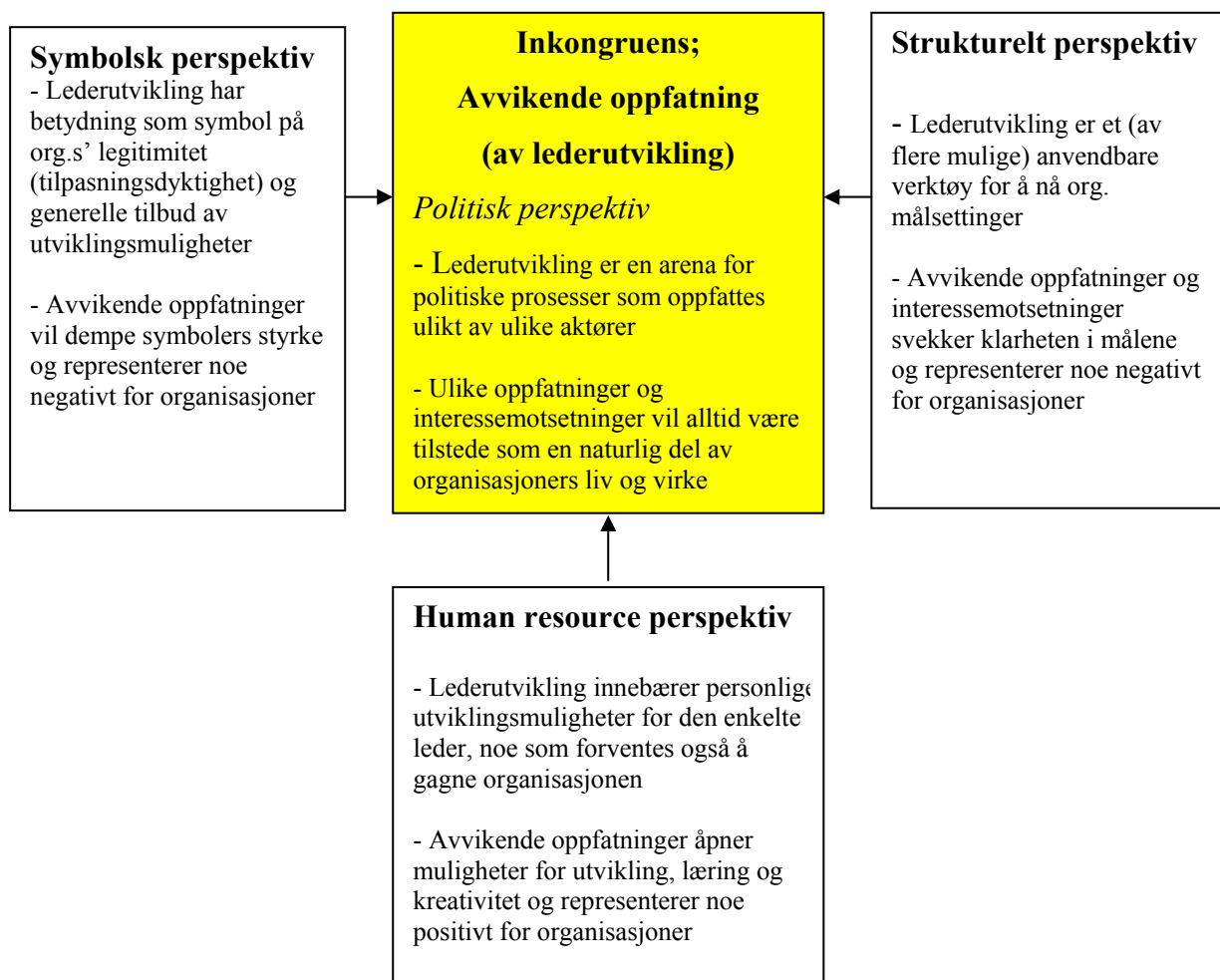
Innledningsvis i kapitlet vil jeg argumentere for den generelle verdien av å benytte flere ulike fortolkningsrammer som innfallsport til en bredere og bedre forståelse av organisasjoner. Det belyses også hvordan jeg ved hjelp av ulike perspektiver, kan få en bredere forståelse av hvordan ulike aktører oppfatter lederutvikling og hvilke faktorer som kan antas å påvirke deres oppfatninger. Deretter vil først *hovedinnholdet* i hvert av perspektivene og den teoretiske opprinnelsen til hvert av dem bli beskrevet og kort gjort rede for. Videre følger en drøfting av hvordan innkongruens betraktes i hvert av de fire perspektivene. Deretter ser jeg på hva som kjennetegner lederutvikling innenfor hvert perspektiv og hvordan dette har bidratt til mitt valg av variabler i undersøkelsen. Mot slutten av hver perspektivpresentasjon utledes en *hypotese*, som er forventinger om hvilke sammenhenger jeg antar å finne i det mitt empiriske datamateriale. En hypotese er et tentativt svar på det forskningsspørsmålet oppgaven har til hensikt å besvare, uttrykt i form av forventet relasjon mellom avhengig og uavhengig variabel (Nachmias & Frankfurt- Nachmias, 1996: 591). Totalt består blir det fremsatt tre hypoteser i dette kapitlet som i kapitel 4 vil bli testet i empiri, før funnene vil bli drøftet i kapitel 5.

Det grunnleggende utgangspunktet kapitlet er bygd opp etter, er hentet fra arbeidene ”*Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*” fra 1984, som 7 år senere kom i ny utgave under navnet ”*Reframing Organizations*” av Lee G. Bolman og Terrence E. Deal (Bolman og Deal 1984; 1997; 1999). Bøkene inneholder en inndeling i fire ulike perspektiver (eller fortolkningsrammer). Den samme grunnleggende, firedelte strukturen vil man også

⁵ Jeg vil bruke begrepene fortolkningsramme, ramme, perspektiv og tilnærmingsvinkel om hverandre i dette kapitlet når jeg referer til hva Bolman og Deal (1999) på norsk kaller ”fortolkningsrammer” og på engelsk kaller ”frames” Innholdsmessig tillegges begrepene i denne oppgaven samme betydning.

finne i dette kapitlet. Innholdsmessig vil perspektivene presenteres med stoff hentet fra så vel Bolman og Deal, som fra andre forfattere og forskere som også har skissert eller anvendt ulike perspektiver i sine arbeider, eksempelvis Christensen og Lægreid (2002) og Strand (2001). Videre er det i hver perspektivpresentasjon også trukket inn andre bidrag for å tilpasse særlig til temaet i denne oppgaven, samt klargjøre innholdet i forhold til hvordan det anvendes her.

Det må presiseres at Bolman og Deal's arbeider er i utgangspunktet skrevet med tanke på *analyse av organisasjoner*, mens analyseenheten i denne oppgaven er to ulike grupper ledere. Denne overførte bruken av modellen i en annen kontekst enn den opprinnelige, er bevisst. Det er av betydning å være klar over den risikoen som er forbundet med å benytte rammeverk eller modeller på andre områder, nivåer eller i andre sammenhenger enn de opprinnelige. Man risikerer da å anvende modellene under andre forutsetninger eller på feilaktig nivå. Min begrunnelse for å anvende Bolman og Deal's modell (rammeverk) i denne oppgaven på et tema som lederutvikling og ledelse, er at både ledelse, og derigjennom også lederutvikling, kan betraktes som sentrale deler av en organisasjons liv og virke, og at den kompleksiteten forfatterne ønsket å illustrere på organisasjonsnivå, etter mitt syn, også vil være karakteristisk for så vel ledelse som lederutvikling. Modellen er i bøkene ellers også anvendt på konkrete, løsrevne episoder og situasjoner fra det virkelige liv av forfatterne selv, og de fremhever sågar selv at mye av verdien av deres arbeider for en stor del består i at de setter lesere i stand til å vurdere *situasjoner og hendelser* fra ulike vinkler. Hvordan lederutvikling oppfattes kan, etter min oppfatning, betraktes som en type hendelse i organisasjonene. Også det faktum at en rekke andre forskere i sine arbeider velger å kombinere ulike teoretiske perspektiver for å få frem sine poenger og synspunkter, støtter mitt valg når jeg i denne oppgaven finner det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i en modell opprinnelig utviklet for å betrakte organisasjoner og benytte denne, for å belyse hvilke faktorer som påvirker hvordan lederutvikling oppfattes.



Figur 3.1 Ulike perspektiver på lederutvikling og avvikende oppfatninger

Figuren er ment å illustrere bredden de ulike perspektivene gir når det gjelder hva lederutvikling er og hvordan det oppfattes på ulike måter fra hvert av de fire perspektivene. Modellen peker videre på hvordan perspektivene fokuserer på ulike elementer ved den avvikende oppfatningen av lederutvikling, men at ingen av dem er i stand til å fange den hele og fulle betydningen. Elementene som inngår i de ulike perspektivene kan være de samme, men de får ulik betydning avhengig av hvilket perspektiv man betrakter dem fra.

Dersom vi relaterer denne modellen til figur 1.1 fra første kapittel, som viser oppgavens og studiens design, ser vi at boksen i midten (*hvordan lederutvikling oppfattes ulikt av ulike aktører*) tilsvarer oppgavens avhengige variabel. Hver av de øvrige tre boksene tilsvarer på samme måte studiens tre uavhengige variabler; *det strukturelle perspektivet*, *human resource*

perspektivet og det symbolske perspektivet. Variablenes betydning vil i oppgaven bli vurdert, gjennom et sett fremsatte hypoteser som testes vha en korrelasjonsmatrise.

Det er naturlig at ulike aktører har ulik oppfatning av hvilket perspektiv som er mest hensiktsmessig eller dekker flest fasetter. Dette vil også variere mellom ulike situasjoner og være avhengig av hvordan man velger å definere lederutvikling. Et sosialt konstruert begrep som lederutvikling vil, som jeg drøftet i kapittel 2, inneholde mange ulike fasetter og betydninger som det vil være viktig å ha en grundig gjennomgang av, med tanke på begrepsvaliditeten (Frankfurt-Nachmias & Nachmias, 1996). Gjennom å benytte et såpass bredt rammeverk som jeg legger opp til i denne oppgaven, mener jeg at jeg vil få et bedre overblikk over *flere* av de ulike betydningene som kan legges i lederutvikling og hvordan lederutvikling oppfattes forskjellig avhengig av hvilket perspektiv eller tilnærming man velger. Kompleksiteten i begrepet og fenomenet jeg vil studere er med andre ord også argument for å benytte et såpass bredt rammeverk som de ulike teoretiske perspektivene utgjør.

3.2 Presentasjon av perspektivene

Hovedstrukturen i dette tredje kapitlet er som nevnt i innledningen hentet fra Bolman og Deal's arbeid med fire ulike perspektiver som kan anvendes i analyser av organisasjoner, hendelser eller andre forhold relatert til organisasjoner. Disse arbeidene har, fra de først ble presentert i 1984 og frem til i dag, oppnådd en betydelig utbredelse og posisjon. Dette gjelder så vel innenfor akademia (universiteter og høyskoler) hvor boken er pensum både i USA og mange europeiske land, samtidig som den også brukes av praktikere (ledere og andre i næringslivet). Forfatterenes primære hensikt med boken, er å tilføre leserne et bredere syn på organisasjoner gjennom å presentere fire ulike fortolkningsrammer som de argumenterer for nytten av at kan benyttes i vurderinger av ulike situasjoner og begivenheter som oppstår i organisasjoner. De fire perspektivene Bolman og Deal introduserer er; det strukturelle perspektivet, human-resource perspektivet, det politiske og det symbolske perspektivet. Jeg har i denne oppgaven valgt å benytte samme betegnelse på perspektivene som Bolman og Deal på perspektivene, men har likevel supplert deres beskrivelse og presentasjon av perspektivene med andre bidrag.

I tråd med designet for oppgaven, velger jeg å introdusere det politiske perspektivet først, siden dette er det perspektivet den *avhengige variabelen* er hentet fra. Deretter følger presentasjon og beskrivelse av de øvrige perspektivene jeg har tatt utgangspunkt i når jeg har konstruert studiens *uavhengige variabler*; det strukturelle perspektivet (som er relatert til betydningen av at det legges strukturelle muligheter til rette for at lederutviklingen kan gjennomføres i praksis), human resource perspektivet (som er relatert til hvilket ansvar organisasjonen tar for lederutviklingen), og til sist det symbolske perspektivet (som er relatert til hvilken symbolsk betydning det har at lederutviklingen er forankret i bedriftens forretningsstrategi).

3.3 Det politiske perspektivet

I det politiske perspektivet betraktes organisasjoner som en *arena* hvor individer eller koalisjoner av forskjellige individer og interessegrupper forhandler, kjøpslår og kjemper om posisjoner for å kunne fremme egne interesser. Man antar at det er *varige forskjeller* og motsetninger mellom koalisjonsmedlemmene når det gjelder verdier, overbevisninger, informasjon og virkelighetsoppfatning (Bolman & Deal, 1998:179). Relatert til konteksten i oppgaven, medfører det at hva som betraktes som relevant eller hensiktsmessig lederutvikling og hvem som bør delta i denne, er spørsmål man må forvente at ulike ledere vil ha mer eller mindre varig ulik oppfatning av.

Videre bygger det politiske perspektivet på en grunnleggende antagelse om at de viktigste beslutningene i organisasjoner handler om *fordeling av knappe ressurser*, eller med andre ord; hvordan organisasjonens ressurser skal disponeres, hvem som skal ha tilgang til beslutningsprosessene og hvilke prioriteringer som skal foretas og etterleves. Ledelse blir i dette perspektivet betraktet som en ressurs for bedriften. Lederutvikling blir dermed en metode for å foredle verdien av denne ressursen. Hvordan man på best mulig måte kan gjennomføre dette, trer frem som et område hvor interessekonflikter og konflikter må håndteres. Lederutvikling kan, i tråd med dette, betraktes som en arena hvor de politiske prosessene som er en vesentlig del av organisasjonenes virksomhet, utspiller seg.

Knapphet på ressurser og varige forskjeller gjør at konflikter ikke er mulig (eller nødvendigvis ønskelig) å unngå, og *makt* trer dermed frem som en avgjørende ressurs. Vi kan dermed observere en kontrast fra *human resource perspektivet*, hvor *de ansatte* ble betraktet som organisasjonenes viktigste ressurs, til det politiske perspektivet hvor altså *makt* får denne karakteristikken. Makt er i følge en klassisk definisjon fra 1957; *A har makt over B når A får B til å gjøre noe B ellers ikke ville ha gjort* (Dahl, 1961). Pfeffer utvider dette noe i sin definisjon fra 1992 og sier at ”*makt er den potensielle evnen til å innvirke på adferd, endre begivenhetenes gang, overvinne motstand og (som i Dahls definisjon) få folk til å gjøre det de ellers ikke ville ha gjort.*” Dette innebærer at mulig tilgang på makt blir en sentral drivkraft i organisasjonen, fordi en gjennom makt vil kunne få gjennomslag for sine ideer og planer. Kort oppsummert har bedriftene knappe ressurser, det hersker uenighet om hvordan disse skal forvaltes og brukes. Den interessegruppen eller koalisjonen med størst makt vil avgjøre hva som blir valgte fremgangsmåter.

Den sentrale rollen makt og politiske prosesser har, i tillegg til at makt kan ha sin basis i en rekke ulike kilder, demonstrer et klart skille mellom det politiske og det strukturelle perspektivet. Innenfor det strukturelle perspektivet antar man rasjonelle aktører som alle jobbet mot klare, konsise målsettinger og makt følger av formell posisjon. I det politiske perspektivet består organisasjonene av ulike individer og koalisjoner med ulike målsettinger de jobber for å få gjennomslag for og makt kan baseres på langt flere kilder enn bare posisjon. Minst 8 ulike maktbaser er nevnt i litteraturen; (Bolman og Deal, 1999:185- 186): Posisjonsmakt (myndighet) basert på formell autoritet, informasjon og ekspertisemakt, belønnings- og straffemakt, allianser/nettverk og relasjonsmakt, kontroll over/tilgang til beslutningsarenaene, kontroll over meningsdannelse/ fortolkningsrammene, samt til sist på denne listen personlig makt eller karismatisk makt. Det finnes alternative inndelinger og andre betegnelser på de ulike maktbasene enn de som er listet opp her (se f eks Haukedal og Bjørsvik, 1998; Rogness, 1997). Hensikten med å inkludere en oppramsing av denne typen er primært å illustrere at makt er komplisert begrep og at tilgang på makt og endringer maktbalanser i et politisk perspektiv kan bygges på en rekke ulike faktorer.

I det politiske perspektivet ser man ikke politikk og ulike oppfatninger som et uttrykk for individuell egoisme, nærsynthet eller inkompetanse. Gjensidig avhengighet, interesseforskjeller og knappe eller begrensede ressurser vil ganske enkelt nødvendigvis måtte føre til et visst konfliktnivå. I følge Bolman og Deal's beskrivelse, vil det være naivt å tro at

konflikter, maktspill og politikk kan utryddes fra organisasjoner. I stedet bør man satse på å øke sin innsikt og kunnskap om hvordan de politiske prosessene foregår, for på den måten å kunne forstå og håndtere noe som uunngåelig vil være en del av enhver organisasjon. Dette kan også relateres til innholdet i denne oppgaven. Her har vi slått fast innledningsvis at ulike aktører har ulik oppfatning av lederutvikling. Dette vil være naturlig og som forventet i et politisk perspektiv. Lederutvikling kan betraktes som et knapphetsgode for ledere, og følgelig vil det være ulike oppfatninger av hvordan det bør legges opp og hvem som bør delta i disse aktivitetene. Dette trenger ikke betraktes som problem for organisasjonene. I stedet bør de satse på å forstå hva de ulike oppfatningene bygger på, hvordan de kommer til uttrykk og hvilke implikasjoner det kan ha for organisasjonen. På denne måten vil organisasjonen være bedre rustet til å håndtere de sprikende oppfatningene på en konstruktiv måte, uten å definere det som et problem. Det finnes ingen garanti for at de som oppnår eller besitter størst makt bestandig har rett, vil opptre klokt, i organisasjonens beste interesse eller rettferdig. Men, med utgangspunkt i det politiske perspektivet blir det en realitet at politiske prosesser faktisk styrer organisasjonene og vil deltagelse i disse være den eneste reelle måten å få gjennomslag for sine oppfatninger eller synspunkter på.

3.3.1 Det politiske perspektiv og lederutvikling

Med utgangspunkt i et politisk perspektiv, blir ledere aktører i et politisk spill i organisasjonene. Lederutvikling vil, som nevnt, kunne betraktes som en arena hvor individer eller koalisjoner av individer tjener eller oppnår makt gjennom å delta. Gjennom å delta i lederutvikling vil man kunne styrke opptil flere av maktbasene. For eksempel vil det å delta i lederutvikling vil kunne oppfattes som et symbolsk uttrykk for at bedriften prioriterer å satse enten på den enkelte leder som deltar eller på vedkommendes avdeling. La oss tenke oss at markedsavdelingen eller produksjonsavdelingens ledere fikk tilbud om stadig nye utviklingsaktiviteter, mens produktutviklingsavdelingens leder ble sittende igjen uten noe tilbud. Det ville lett kunne oppfattes som et uttrykk for at bedriftsledelsen betraktet produksjon og markedsføring som viktigere for bedriften enn hva produktutviklingsavdelingen var. Gjennom en slik prioritering er man med på å skape en felles oppfatning i bedriften av at vi prioriterer markeds- og produksjonsavdelingen frem for utviklingsavdelingen, og dermed plassere de to førstnevnte avdelingene i forsetet. Når det så kommer til fordeling av midler

eller prioriteringer f.eks. i forbindelse med omstruktureringer vil den felles oppfattelsen av hva som er viktigst i organisasjonen utgjøre en maktbase for disse avdelingene.

Det kan også tenkes at lederutvikling bidrar til å styrke andre maktbaser i bedriftene, som for eksempel informasjonsmakt eller ekspertisemakt. Lederne som deltar i lederutviklingen kan gjennom sin opplæring få større ekspertise innenfor et gitt fagfelt, og derigjennom ha en større makt over beslutninger som angår faglige prioriteringer. Alternativt, og som kanskje vil være mer aktuelt i dagens virkelighet med høykompetente medarbeidere med større fagkompetanse enn sine ledere, kan ledere gjennom interne eller skreddersydde lederutviklingsaktiviteter få informasjon om generelle trekk for eksempel ved markedet eller bedriften som helhet. Dermed vil de ha tidligere innsikt i bedriftens planer om omstruktureringer, endringer eller andre forhold som kan antas å ha betydning for organisasjonen og de ansatte. Også på denne måten kan lederutvikling bidra til å påvirke maktbalansen i organisasjonen.

En mulig tredje variant finner man når ledere i kraft av å delta i lederutviklingen blir kvalifisert til en intern "*elite*" i bedriften. Dersom man deltar i lederutvikling, blir man en av "*familien*" eller "*klanen*". Det vil i slike tilfeller kunne være stor forskjell på å være innenfor eller utenfor. Er en leder akseptert som en av "*familien*", kan vedkommendes meninger bli tillagt større vekt, han/hun vil ha en sterkere posisjon i eventuelle konflikter og man kan tenke seg at han/hun vil bli forsvart av andre medlemmer dersom det blir en motsetning med en leder eller annen som ikke er "med". I en bedrift kan man tenkes å ha flere nivåer av slike eliter, avhengig av ulike kriterier. Deltagelse på lederutviklingskurs eller andre aktiviteter kan være et slikt kriterium. Med utgangspunkt i det politiske perspektivet kan man godt tenkes å finne ledere som har deltatt i lederutvikling hvor hovedutbyttet i etterkant var at deres synspunkter og meninger blir tillagt atskillig større betydning enn før de deltok på lederutviklingskurset. Dette vil skyldes at deres maktbase er styrket og at de i større grad enn før deltagelsen har bedret eksempelvis sin relasjonsmakt og/eller personlige makt.

Denne siste varianten er en potensiell maktbase som binder det politiske og det symbolske perspektivet sammen. Som jeg vil komme tilbake til i senere i kapitlet, kan lederutvikling også antas å ha en *symbolsk* betydning. Dette kan sees i sammenheng med maktbasen beskrevet over, hvor det reelle utbyttet av lederutviklingen ikke er den økte kunnskapen eller innsikten lederne sitter igjen med, men deres interne (og til dels eksterne vis a vis kunder,

leverandører eller andre stakeholders) *posisjon* er styrket gjennom deltagelsen i lederutviklingen. Dette vil bli videre drøftet i presentasjonen av det symbolske perspektivet

Norge har i følge Hofstede (1980) lav makt avstand, dvs at norske ledere har gjennomgående liten makt over sine medarbeidere basert på formell posisjon. Innenfor det politiske perspektivet, hvor makt er kritisk for å få gjennomslag for egne synspunkter om ressursfordeling eller andre forhold, kan man tenke seg at den lave maktavstanden i Norge medfører at lederne trenger alternative maktbaser. Deltagelse i lederutvikling kan i så måte betraktes som forsøk på å bygge opp slike maktbaser (Skogstad & Einarson, 2002: 244-245).

Lederutvikling som arena for koalisjonsbygging

I et politisk perspektiv vil det å bygge *koalisjoner* være en viktig aktivitet for lederne i bedriften. En koalisjon dannes fordi medlemmene er gjensidig avhengig av hverandre; de trenger hverandre selv når interessene deres bare er delvis sammenfallende (Bolman & Deal, 1998:180). I en del bedrifter er de ulike avdelingene atskilt, man snakker gjerne om såkalte ”siloorganisasjoner” (Kolltveit & Reve, 1998). I slike organisasjoner vil lederutvikling også ha en ekstra funksjon gjennom å være en arena hvor ledere på tvers av avdelinger får muligheter til å etablere, vedlikeholde eller revurdere sine koalisjoner i bedriften. Vi ser her at muligheten for å treffe andre ledere/kollegaer, som i human resource perspektivet ble fremhevet som sentralt i forhold til å mulighetene for overføring av erfaring, læring og sosiale relasjoner, i det politiske perspektivet blir sentral av en helt annen årsak; nemlig *koalisjonsbygging*.

3.3.2 Inkongruens som naturlig element

Avslutningsvis i presentasjonen av det politiske perspektivet, vil noe av innholdet i perspektivet bli relatert til problemstillingen som reises i denne oppgaven og den avhengige variabelen som er konstruert med utgangspunkt i dette perspektivet. Hva innebærer den avvikende oppfatningen av lederutvikling sett fra et politisk perspektiv?

Med det politiske perspektivet som utgangspunkt vil man, som beskrevet i avsnittene over, forvente at lederutvikling betraktes som en potensiell kilde til større makt og innflytelse. For linjeledere vil dette kunne tenkes å skje ved at deres maktbaser, gjennom deltagelse i lederutvikling, styrkes. Lederutvikling vil da oppfattes som meningsfull og hensiktsmessig dersom de opplever at deres posisjon og potensielle påvirkningskraft blir styrket av deres deltagelse i lederutviklingsaktiviteter. Dersom de *ikke* har en følelse av at de kommer styrket ut av lederutviklingen, enten i form av *personlig makt* (for eksempel pga bedre kunnskaper), relasjonsmakt (for eksempel pga koalisjonsbygging), informasjonsmakt (for eksempel pga innsikt oppnådd gjennom deltakelse) eller på annen måte, vil de være tilbøyelige til å ha en mer negativ oppfatning av aktiviteten. Kampen om de knappe ressursene tilsier at de ressursene som brukes på lederutvikling, ikke kan komme andre tilgode. Hva lederne selv oppfatter i størst grad å gagne den enkelte leder og den koalisjonen vedkommende er medlem av, vil være avgjørende for hvordan han/hun vurderer ressursbruken, og dermed også lederutviklingen.

Når det gjelder HR-lederne kan man anta at de ser bidraget fra lederutviklingen som et uttrykk for deres betydning for organisasjonen. Dersom lederutviklingen er viktig og oppfattes å yte betydningsfulle bidrag til organisasjonen, vil også deres posisjon som arrangør, tilrettelegger eller pådriver for slike aktiviteter være styrket og de vil ha større påvirkningsmuligheter, innflytelse og makt. Det vil derfor være i HR-ledernes interesse at så mange som mulig oppfatter lederutviklingen som positiv for organisasjonen: dette blir viktig fordi det styrker HR-ledernes posisjon og derigjennom makt i bedriften, ikke nødvendigvis fordi det bidrar til bedre resultater for organisasjonen. HR-ledere som er involvert i og har ansvar for utforming og eventuelt gjennomføring av lederutviklingsaktivitetene, vil i tråd med dette forventes å være mer positivt innstilt enn de som bare i mindre grad identifiserer egen innsats og rolle med aktivitetene.

Oppsummering av det politiske perspektivet og lederutvikling:

Det politiske perspektivet

- Organisasjoner er politiske arenaer
- Grupper og individer danner koalisjoner rundt sine oppfatninger av virkeligheten
- Beslutningstaking er basert på makt som kan oppnås ved hjelp av en rekke ulike maktbaser.

Lederutvikling:

- Er primært en politisk aktivitet
- Reiser spørsmål av typen;
Hvem får delta? Hvorfor får disse lederne delta?
- Tilbys for å møte bestemte grupper, individer eller koalisjoners behov og interesser
- Er et verktøy for å få tilgang til makt
- Er en arena å utøve makt og innflytelse i organisasjonen på

Figur 3. 4 Lederutvikling i det politiske perspektiv (basert på Mabey, 2002)

3.4 Det symbolske perspektivet

I dette avsnittet presenteres *det symbolske perspektivet*. Innholdsmessig kan dette perspektivet hevdes å ligge nært opp til det andre gjerne vil kalle et *institusjonelt perspektiv*. Jeg velger i dette kapitlet å avgrense presentasjonen til å betrakte det symbolske perspektivet uten i særlig grad å trekke inn faktorer av mer institusjonell karakter. Skillet mellom et symbolsk perspektiv og det som kalles et institusjonelt perspektiv er uklart. Jeg velger derfor å presentere dette avsnittet som et *symbolsk perspektiv* ved å fokusere på det som fremheves som mest typiske hovedtrekk.

I det strukturelle perspektivet er fokus rettet mot å gjøre det som *lønner seg*. I det symbolske perspektivet er fokus i stedet snudd mot å gjøre det som *sømmer seg*. Organisasjonen vurderes her ikke etter hva den *gjør*, men snarere etter hva den *er*. Bolman og Deal (1999:230) følger opp dette i sin presentasjon av det de kaller den symbolske rammen; *det viktigste ved en begivenhet er ikke at den konkret og fysisk finner sted, men hvilken mening eller betydning den i etterkant tillegges*. Dette gir en ny og svært interessant dimensjon til temaet som behandles i denne oppgaven. Man skal ikke lenger kun observere det som påviselig og faktisk finner sted, men i tillegg høre det som ikke sies og se det som ikke er synlig. Hendelser, utsagn og aktiviteter får dermed flere betydninger avhengig av hvordan ulike aktører opplever og persiperer dem. Dette bidrar til at en viktig lederoppgave blir å skape felles oppfatninger, visjoner og virkelighetsoppfatning (Berg, 1995).

Et annet ordspill som også illustrerer forskjellen mellom det strukturelle og symbolske perspektivet er hvorvidt det dreier seg om å *telle* eller å *fortelle*. I det strukturelle perspektivet vil ledelse handle om å "holde tellingen", mens det her i det symbolske perspektivet i større grad er snakk om å være den som *forteller* og dermed skaper fortellingene ("story telling") som bidrar til samhold, identitet og fellesskap i organisasjonene. For å skape en felles oppfatning av hva som er den virkelige betydningen av hendelser som har funnet sted i organisasjonen, vil de "fortellinger" ledelsen skaper omkring det som har hendt, kunne betraktes som et forsøk på å skape *en* felles oppfatning av hvilken betydning hendelsen hadde. Et eksempel kan være dersom en spesiell gruppe ledere i en bedrift tilbys et relativt omfattende utviklingsprogram, mens de andre lederne ikke inkluderes i tilbudet. Dette er en hendelse som vil kunne tillegges en rekke ulike betydninger. Det vil for det første kunne

oppfattes som et signal om prioritering eller forfordeling av en enkelt gruppe ledere. Dette er en svært nærliggende fortolking, men det er bare en av flere mulige betydninger. Det kan for eksempel for det andre tenkes at denne gruppen ledere i utgangspunktet var svakere enn de øvrige innenfor et spesifikt område, eller at de som en tredje mulighet stod overfor spesielle utfordringer som de andre lederne ikke var i kontakt med. I dette eksemplet vil en viktig oppgave for ledelsen bestå i å skape en felles ”fortelling” om hva som var den reelle hensikten med handlingen på en måte som vinner gehør i organisasjonen. På den måten kan den symbolske verdien av handlingen (å plukke ut en gruppe ledere) forsøkes styres eller kontrolleres. Det sentrale i det symbolske perspektivet blir med andre ord ikke at en gruppe ledere plukkes ut og tilbys ekstra lederutvikling, men hvilken betydning det tillegges at det gjøres.

Med utgangspunkt i et symbolsk perspektiv vil symboler, myter, ritualer, fortellinger og historier være sentrale elementer. Organisasjonskultur, stammespråk og felles forståelse og verdisystem er med ett av de mest sentrale begrepene. Det som skiller dette perspektivet særlig fra de øvrige, er måten *subjektive elementer* vektlegges på. Det interessante er ikke nødvendigvis hva som faktisk skjer, men snarere hva ulike aktører *oppfatter eller fortolker* at foregår. Tilsynelatende ubetydelige hendelser kan på denne måte være avgjørende, på samme måte som formelt sett større begivenheter ikke har tilsvarende posisjon eller betydning. Symbolverdien av ulike aktiviteter eller hendelser kan med andre ord langt overstige den mer konkrete, målbare verdien.

3.4.1 Symbolsk perspektiv – inkongruens som noe negativt

Utgangspunktet for denne første uavhengige variabelen er det symbolske perspektivet, hvor fokus er rettet mot normer, legitimitet og hvordan organisasjonene oppfyller ulike forventninger. Dette perspektivet retter oppmerksomheten mot helt andre faktorer enn de øvrige som vil bli presentert. Måloppnåelse og organisasjonens effektivitet (det strukturelle perspektivet) og individers muligheter for læring, kreativitet og innovasjon i organisasjonene (human resource perspektivet) er ikke avgjørende. I stedet rettes fokus ”historien” som kan fortelles. Lederutvikling får i dette perspektivet en symbolsk verdi. ”Historien om

lederutvikling” får en betydning som blir viktigere enn de mer målbare, eller påviselige forholdene ved lederutvikling. Symboler er sterkest når betydningen de tillegges, deles av flest mulig. Ulik oppfatning av lederutvikling vil dermed kunne redusere den symbolske betydningen av lederutviklingen og på bakgrunn av dette vil inkongruens kunne fremstå som noe negativt.

3.4.2 Teoretisk grunnlag

Det teoretiske grunnlaget for det symbolske perspektivet er hentet fra en rekke litteraturer og forskningstradisjoner. Bolman og Deal kaller sitt symbolske perspektiv for en ”begrepsmessig paraply” for tanker fra en rekke fagområder som sosiologi, organisasjonsteori, og statsvitenskap, sosialantropologi og psykologi. Det finnes en rekke ulike forskningsretninger og -bidrag som hver på sitt vis kan hevdes å komme inn under ”paraplyen” det symbolske perspektivet. Både bidrag innenfor såkalt sence-making teori (se for eksempel Stensaker, 2002; Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995), story telling, sosial kognisjon (for eksempel Fiske og Taylor, 1991) og organisasjonskultur (se for eksempel Schein, 1995) fokuserte bidrag vil være eksempler på forskning som er opptatt av ulike aspekter som inngår i det symbolske perspektivet. For å avgrense omfanget på oppgaven velger jeg å ikke komme inn på det teoretiske grunnlaget som ligger bak det symbolske perspektivet, utover det som er beskrevet i avsnittet over.

3.4.3 Det symbolske perspektivet og lederutvikling

Lederutvikling kan i et symbolsk perspektiv betraktes på mange måter. Jeg vil her komme inn på noen utvalgte betraktninger av lederutvikling fra det symbolske perspektivet. For det første kan lederutvikling betraktes som en metode eller fremgangsmåte organisasjoner kan benytte med den hensikt å bygge sterkere *felleskap*, felles *identitet* eller formidle organisasjonens *forfektete verdier* til sine ledere. Lederutviklingsaktiviteter kan da betraktes som en *arena*. Dette blir en parallell til det politiske perspektivet, hvor lederutvikling ble beskrevet som en annen type arena, nemlig en arena for de politiske prosesser som i antas å foregå i enhver organisasjon. I det symbolske perspektivet kan lederutviklingen betraktes som en arena hvor

ulike ønskete *budskap* vil formes og formidles. Buskap må i dette perspektivet tolkes bredt, og ikke begrenses til bare det konkrete eller uttrykte. Et symbol er en avbildning av noe annet og gjerne større, eller vanskeligere å artikulere (Kunnskapsforlagets ordbok, 1991:345). Et sentralt element ved lederutviklingen vil være dens evne til å forme ledernes persepsjon og opplevelse av eksempelvis hva organisasjonen står for, hvem som er ”innenfor” og hvem som er ”utenfor”, hva organisasjonen oppfatter som riktig lederadferd og hva som ikke passer seg for en leder i den spesifikke bedriften. Det vil med andre ord ikke være snakk om bare å formidle konkrete fakta, men i tillegg også mindre synlige verdier eller andre forhold.

Lederutviklingens symbolske betydning i bedriftene har flere mottakere. *Internt* har man lederne som deltar i lederutviklingen og det de oppfatter som det sentrale budskapet fra lederutviklingen. Det å bli plukket ut til å delta i lederutvikling vil også kunne oppfattes å ha en symbolsk betydning for ledere i organisasjoner. De som tilbys deltagelse i lederutvikling av ulike slag, vil kunne oppfatte dette som et signal om egen verdi for organisasjonen. Også andre i og utenfor bedriften vil kunne tenkes å oppfatte et skjult budskap knyttet til at enkelte ledere tilbys mer utvikling eller opplæring enn andre. Ledere som prioriteres høyt og satses mye på omtales gjerne som såkalte ”high fliers” eller kronprinsere (kronprinsesser!). Som vi var inne på tidligere i beskrivelsen av det politiske perspektivet, kan deltagelse i lederutvikling ha betydning på flere måter⁶. I det symbolske perspektivet har lederutvikling betydning på den måten at den tydeliggjør hvilke ledere som har sterk eller mindre sterk posisjon internt. Deltagelse i lederutvikling kan, som jeg var inne på under presentasjonen av det politiske perspektivet, i enkelte organisasjoner åpne for medlemskap i en slags ”adel” eller ”klan”. Har man deltatt i spesielle former for lederutvikling, oppfattes man som å ha passert et internt nåløye og kommet på innsiden.

I tillegg vil lederutvikling kunne spille en *ekstern* rolle, som består i å signalisere utad at bedriften eksempelvis er attraktiv som arbeidsplass, er opptatt av utvikling og dermed er fremtidsrettet, et gunstig investeringsobjekt eller samarbeidspartner. Legitimitet og å møte samfunnets forventninger er sentrale elementer ved lederutvikling vis a vis eksterne aktører sett fra et symbolsk perspektiv.

⁶ Deltagelse i lederutvikling ble fremhevet som potensiell maktkilde i presentasjonen av det politiske perspektivet. I dette perspektivet er makten lederutviklingen kan generere ikke det sentrale, men snarere den *betydningen* det tillegges at enkelte ledere blir utpekt til å delta i lederutvikling fremfor andre.

Et vesentlig poeng er at betydningen av lederutvikling i det symbolske perspektivet verken knyttes primært til produktivitetsøkninger eller andre mer målbare endringer (som i det strukturelle perspektivet), politiske prosesser og maktbalanser (som i det politiske perspektivet) eller foredling eller optimal utnytting av de ansatte som organisasjonens kjerneressurs (som i human resource perspektivet). I stedet blir lederutviklingen tillagt betydning som *symbol* på andre positive egenskaper, som f.eks. de generelle utviklingsmulighetene organisasjonen tilbyr eller organisasjonens evne til å tilpasse seg til tidens krav på forskjellige områder. Lederutviklingen i et symbolsk perspektiv, har på denne måten betydning både for rekruttering, for å beholde nøkkelpersonell og for å gi bedriften legitimitet.

Oppsummering av lederutvikling i det symbolske perspektivet:

Det symbolske perspektivet

- Organisasjoner er kulturer med egne verdier, overbevisninger og ritualer
- Beslutninger rettleides av kulturelle normer
- Hendelser har flere betydninger, fordi de fortolkes ulikt av ulike aktører

Lederutvikling:

- *Tillagt betydning* av aktivitetene er like viktig som det faktiske innhold
- Er et virkemiddel både for å kommunisere organisasjonens kultur *internt* til de ansatte (f.eks. hvilke holdninger er viktige / riktige, hvilke nettverk er de sentrale) og *eksternt* til andre (legitimitet, verdisyn eller av rekrutteringshensyn)
- Det å ha lederutvikling har i seg selv like stor verdi som det praktiske utbyttet
lederutviklingen kan tenkes å ha (symbolverdi kontra mer direkte målbar verdi)

Figur 3. 3 Lederutvikling og det symbolske perspektivet (basert på Maybe, 2002)

3.4.4 Utledning av første hypotese

Som vi har poengtert i presentasjonen så langt, dreier lederutvikling i det symbolske perspektivet seg om *hva som sømmer seg*, ikke *hva som lønner seg*. I tråd med dette vil jeg i utledningen av den første hypotesen fokusere på forhold som kan tenkes å ha *symbolverdi* når det gjelder lederutvikling. Med symbolverdi forstås at et tegn eller en handling har en annen

og vesentligere betydning enn den som umiddelbart er synlig, slik at det konkrete og observerbare er uttrykk for noe mer diffust, mindre målbart og abstrakt (Kunnskapsforlagets blå ordbok, 1991:345) Relatert til konteksten her i denne oppgaven, vil det dreie seg om konkrete og observerbare trekk ved lederutviklingen som kan tenkes å symbolisere andre, mindre direkte målbare forhold, som eksempelvis hvor høyt organisasjonen prioriterer utvikling og muligheter for sine ansatte, dens evne til å tilpasse seg ledernes behov eller organisasjonens generelle tro på effekter av lederutvikling.

Når organisasjoner skal signalisere at de tar noe på alvor eller at noe prioriteres høyt, spiller forretningsstrategien en svært sentral rolle. Med strategi forstås *en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd og som blir vedtatt for å oppnå bestemte mål* (Roos, van Krogh & Roos, 2002:18). Forretningsstrategien representerer på denne måten det øverste uttrykket for hvilke mål organisasjoner prioriterer og vil oppnå, samt hvilke virkemidler som planlegges benyttet for å få dette gjennomført. Forretningsstrategi kan derfor betraktes som et symbol med stor betydning for hva som er av størst betydning i og for organisasjonen.

En del av organisasjonene i studien denne oppgavens empiri er hentet fra, rapporterer at deres lederutvikling har *”forankring i forretningsstrategi”*. Dersom vi tar utgangspunkt i definisjonen på strategi gjengitt over, ser vi at lederutvikling som forankres i forretningsstrategi kan betraktes som ett av de *planlagte tiltakene* som vedtas og iverksettes for å nå organisasjonens mål. På denne måten sender organisasjonen ut sterke signaler om hvilken (sentral) betydning og plassering lederutvikling har i organisasjonen. Forankring av lederutvikling i forretningsstrategien kan med andre ord oppfattes som symbol på at lederutvikling har en svært sentral posisjon i organisasjonen.

Strategiforankring interessant også fra andre perspektiver

Betydningen av å forankre lederutvikling i forretningsstrategi er interessant også sett fra andre perspektiver enn det symbolske. Tar man eksempelvis på seg et par strukturelle ”briller” og betrakter strategiforankringen fra det strukturelle perspektivet, fremheves blant annet strategiforankring som en nødvendig betingelse for å kunne trekke nytte av lederutviklingen i forhold til bedrifters ytelse (Gooderham & Mabey, 2003). Dette gjør strategiforankring interessant, også sett fra et strukturelt perspektiv, hvor rasjonelle vurderinger av hva som tjener organisasjonens interesser best mulig er utgangspunktet. I det strukturelle perspektivet

vil lederutviklingens forankring i strategi kunne betraktes som nødvendig strukturell tilpasning av lederutviklingen for at denne skal kunne bidra til *organisasjonens ytelse og resultater*. Strategiforankret lederutvikling vil videre være interessant fra flere av perspektivene. Beveger vi oss over til et human resource perspektiv, vil lederutvikling med strategiforankring oppfattes som uttrykk for at organisasjonen synliggjør hvordan de verdsetter sine *ansatte som kjerneressurs*, slik de betraktes i det perspektivet. I human resource perspektivet fremheves også betydningen av å ha lederutviklingen knyttet til forretningsstrategi (Nordhaug, 1994). Helhetlig og langsiktig forankring i forretningsstrategi fremstilles som en nødvendig betingelse for å oppnå et vellykket resultat i forhold til ønsket balanse mellom organisasjon og individ (Bolman & Deal, 1999:156). Strategiforankring av lederutvikling kan på denne måten betraktes fra flere av de teoretiske perspektivene jeg benytter i oppgaven. I denne omgang velger jeg likevel å avgrense meg til å se på strategiforankring av lederutviklingen fra *det symbolske perspektivet*. Det medfører at jeg velger å ikke komme inn på hvilke ulike betyninger strategiforankring kan ha for lederes oppfatning av lederutvikling, dersom man i stedet velger å se det fra andre perspektiver.

Strategiforankring av lederutvikling – hvilken betydning har det for inkongruensnivået?

Lederutvikling forankret i strategi kan, som beskrevet ovenfor, i et symbolsk perspektiv være et signal eller symbol på at lederutvikling er noe organisasjonen prioriterer og tar på alvor. Signaleffekten av å forankre lederutvikling i forretningsstrategi kan dermed betraktes som symbol på hvordan bedriften er i stand til for eksempel å innse hvilke forventninger de har å leve opp til, hvilke utviklingsmuligheter deres ledere forventer å få eller hvilken generell holdning til lederutvikling organisasjonen ønsker å formidle.

Hvordan påvirker så denne symbolske betydningen av strategiforankringen inkongruensnivået i organisasjoner? Jeg velger å bygge hypotesen på en antagelse om at ledere betrakter lederutvikling som noe fordelaktig for dem selv, noe som bør prioriteres av organisasjonene de jobber i og for. At mange rapporterer om tidsnød, stressende hverdager uten tid til lederutvikling eller mangel på relevant lederutvikling, ser jeg som mer praktiske hindringer. Dersom form og innhold for lederutviklingen var tilpasset til hver enkelt leders behov og ikke minst dersom alle praktiske hindringer ryddet av veien, er det intuitivt å anta at det ville være attraktivt for lederne å få tilbud om muligheter for egenutvikling. Dette leder videre fram til at

lederne vil oppfatte det som positivt at organisasjonen (ved hjelp av strategiforankring av lederutviklingen) symboliserer at den betrakter ledernes utviklingsmuligheter som betydningsfullt og verdt å prioritere. Dette signalet om organisasjonens syn på lederutvikling påvirker så i neste omgang ledernes oppfatning av lederutviklingen i samme retning. Dermed kommer vi frem til første hypotese som lyder:

H1: Bedrifter som i stor grad har lederutvikling forankret i forretningsstrategi, har lavere inkongruensnivå enn bedrifter hvor lederutviklingen i liten grad er forankret i forretningsstrategien.

Resonnementet bak hypotesen er raskt oppsummert at dersom lederutvikling forankres i forretningsstrategi kan det betraktes som et *symbol* på hvilken verdi organisasjonen tillegger lederutviklingen: Essensen i det symbolske perspektivet er hvilken betydning hendelser eller aktiviteter *tillegges*, ikke hvilken konkret, målbar effekt de faktisk kan påvises å ha. Dermed vil det sentrale ved lederutviklingen være hvilken betydning ulike ledere tillegger den. Organisasjonene sender et budskap om at lederutvikling er viktig gjennom å forankre den i strategi. Dette antar jeg i hypotesen vil påvirke også ledernes oppfatning av hvor viktig lederutviklingen er og det på en slik måte at organisasjoner som har tydelig forankring (underforstått: som formidler at lederutvikling er svært viktig) vil ha lavere inkongruensnivå enn organisasjoner som ikke har tilsvarende forankring (underforstått: lederutvikling er ikke viktig nok til å få plass i forretningsstrategien).

3.5 Human resource perspektivet

Human resource perspektivet fokuserer på *samsillet* mellom individer på den ene siden og organisasjoner på den andre. Et grunnleggende premiss dette perspektivet er basert på, er at menneskers *ferdigheter, innsikter, ideer, energi og engasjement* er organisasjonens mest vitale ressurser. Human resource synet på organisasjoner bygger på følgende grunnantagelser (Bolman & Deal, 1999:118):

1. Organisasjoner eksisterer for å oppfylle *menneskelige behov*, ikke omvendt

2. Mennesker og organisasjoner *trenger hverandre*. Organisasjoner trenger ideer, energi og talenter; mennesker trenger karrierer, lønninger og fremtidsmuligheter.
3. Når det enkelte individ og systemet er *dårlig tilpasset* til hverandre, vil den ene eller begge parter lide under det; den enkelte blir utnyttet eller vil selv forsøke å utnytte organisasjonen, noe som kan være *negativt* for den ene eller begge parter.
4. En *god tilpassning* gir positivt utbytte for begge parter, både individet og organisasjonen. Det enkelte individ finner et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid og organisasjonen får tilgang til det menneskelige talent og energi som den er avhengig av.

Listen avdekker at human resource perspektivet bygger på et langt mer *positivt menneskesyn* enn enkelte av de øvrige perspektivene, kontrasten er spesielt klar i forhold til det strukturelle perspektivet. Innefor det strukturelle perspektivet eksisterer organisasjonene for å oppnå sine målsettinger. Individene tillegges verdi avhengig av hvilket bidrag til kan yte til bedriftenes resultater. Med utgangspunkt innenfor human resource perspektivet eksisterer organisasjonene derimot for å *oppfylle menneskelige behov*. Individenes behov og balansen mellom disse og organisasjonens behov settes høyt, og det riktige nivået på denne balansen forventes å medføre at organisasjonene når sine målsettinger og ønskete resultater. Individer med sine ideer, engasjement og initiativ, tillegges dermed ikke bare verdi gjennom det bidrag de forutsettes å komme med i forhold til organisasjonenes overordnede målsettinger, men også som mennesker. En dårlig tilpasning eller balanse mellom individ og organisasjon forventes å gå ut over den ene eller begge partene, enten ved at individet blir utnyttet, utnytter organisasjonen eller en kombinasjon av begge deler. En god tilpasning antas derimot å være til beste for begge parter, fordi individene på sin side da finner meningsfylt og tilfredsstillende arbeid, samtidig som organisasjonene får tilgang på de menneskelige talentene og den energien de trenger (op cit).

Human resource perspektivet finnes i ulike varianter. Det refereres gjerne til en ”myk” og en ”hard” variant. Den såkalt ”harde” varianten av human resource perspektivet kalles også for en kalkulerende tilnærming (engelsk; *calculative approach*) (Gooderham, Nordhaug & Ringdal, 1999). Det sentrale element innfor denne ”harde” retningen, er å sørge for at organisasjonen til enhver tid er sikret tilgang på nødvendig human kapital. Det vil si at human kapital og tilgang til denne som ressurs, her betraktes på linje med enhver annen form for

ressurser bedriften har behov for (op cit). Jeg vil avgrense denne oppgaven ved legge mindre vekt på den ”harde” varianten og i stedet fokusere i større grad på den andre utgaven eller formen for human resource; den som gjerne kalles den ”myke” eller samarbeidsorienterte retningen eller tilnærmingen (engelsk: collaborative approach). Denne vektlegger i større grad medvirkning fra de ansatte og har et mer *humanistisk fokus*. Innenfor denne retningen betraktes ikke de ansatte som en ordinær ressurs på linje med mange andre ressurser, men i stedet som organisasjonens *kjerneressurs*, som bidrar aktivt i bedriftens prosesser basert på commitment, kommunikasjon og samarbeid (op cit). Resten av avsnittet som beskriver human resource perspektivet, vil derfor hovedsakelig dreie seg om den såkalt ”myke ” varianten uten at dette senere vil bli uttrykt eksplisitt.

3.5.1 Human resource perspektiv – inkongruens som noe positivt

Dette perspektivet bygger på et annet grunnleggende syn på inkongruens enn eksempelvis det strukturelle perspektivet. Med utgangspunkt i human resource perspektivet, vil inkongruens kunne oppfattes som en indikator på mangfold og variasjon i organisasjonen, noe som igjen betraktes som positivt for læringsmulighetene, kreativiteten og innovasjonsevnen i bedriftene. Det er selvsagt ikke slik at man ser motsetninger og uenighet som positivt uansett omfang, alvorlighetsgrad eller tema. Det vil også innenfor dette perspektivet kunne utgjøre problemer og ulemper for organisasjonene. Den vesentlige forskjellen er at perspektivets grunnleggende utgangspunkt i betraktninger av uenighet eller ulike oppfatninger, er positivt. I stedet for å betrakte det som noe negativt som bør reduseres, ser man på ulike oppfatninger som mulig kilde til læring, utvidelse av horisonter og tilgang på nye måter å oppfatte verden omkring en på. Uenighet gjør at aktørene for å kunne argumentere for egne synspunkter, må bli mer bevisste på egne standpunkt og kan dermed føre til en generelt høyere bevissthetsnivå i organisasjonen.

Relatert til problemstillingen i denne oppgaven vil det si at med utgangspunkt i dette perspektivet vil den avhengige variabelen her ha en potensiell positiv verdi (inkongruens som noe positivt).

3.5.2 Teoretisk grunnlag

Filosofien bak human resource retningen fremstod ikke i sin fullstendige form før i 1980-årene, men har likevel røtter tilbake til adferdsvitenskapelige fag fra tidligere tider (Nordhaug, 1994). Human resource perspektivet er primært basert på *læringsteori*, som igjen henter mye av sitt innhold fra psykologien og dens forskning på individuelle behov, følelser, innstillinger, ferdigheter og læringskapasitet (Mabey, 2002). Det betyr at fokus i stor grad er rettet mot ulike måter individer og organisasjoner kan *tilegne seg ny kunnskap* eller innsikt. Når grunnlaget til human resource perspektivet skal beskrives, vises det gjerne til ulike retninger eller tradisjoner som har fokusert på *menneskelige behov*. Det mest kjente bidrag på dette område har sannsynligvis Abraham Maslow presentert så tidlig som i 1954 (Maslow, 1954). Behovspyramiden har, til tross for få empiriske studier som kan støtte opp om den, fått en solid posisjon innenfor flere fagfelt (Bolman & Deal, 1999:119). Behovspyramiden er et forsøk på å systematisere og rangere de menneskelige behov. Dette er relevant for human resource perspektivet, siden det her nettopp er organisasjonens og individenes ulike *behov* som søkes balansert. Også kjente navn som Douglas McGregor (Teori X og Teori Y, 1960) og Chris Argyris (konflikt mellom menneskelig personlighet og tradisjonell organisasjonsstruktur, 1957, 1964) trekkes ofte frem i forbindelse med den tidlige utviklingen av human resource perspektivet. Begge retter fokus mot problemene som vil oppstå når organisasjoner ikke tar hensyn til individenes behov.

Til å begynne med ble ikke tankene bak human resource perspektivet tatt seriøst verken av praktikere (ledere) eller forskere. Men etter hvert som de uheldige sidene knyttet til å ignorere menneskelige behov ble stadig klarere, samt at man ble mer bevisst på hvordan dette går ut over både organisasjonen i form av tapt fortjeneste og individene i form av liten selvrealisering og mangel på tilfredsstillende arbeid, har oppmerksomheten mot human resource blitt stadig større. Hærskarere av konsulenter, ledere og forskere har i følge Bolman & Deal (op cit) de senere årene forsøkt å finne svar på hvordan balansen mellom individer og organisasjoners behov på best mulig måte kan ivaretas.

3.5.3 Human resource perspektivet og lederutvikling

I et human resource perspektiv vil lederutvikling ha et helt annet fokus enn med en strukturell tilnærming. Det sentrale innenfor dette perspektivet blir å finne egnede metoder for å *stimulere, fremme og utvikle ledernes engasjement, deres ideer og ferdigheter*. Lederutvikling blir et spørsmål om hvordan man kan finne den mest optimale balansen i samspillet mellom lederne på den ene siden og organisasjonen på den andre. Lederne betraktes som en knapp (kjerne-) ressurs i organisasjonen, en ressurs som må forvaltes på best mulig måte for å stige i verdi og bevares som sentral del av bedriftens resurstilgang. Den gjensidige avhengigheten lederne og organisasjonen har til hverandre bidrar til at lederutvikling blir en form for felles nytte, både for lederen selv som får foredlet eller utviklet egen kompetanse og egne lederegenskaper - og for organisasjonen som gjennom lederens utvikling oppnår forbedring i sin mest sentrale ressurs; nemlig de ansatte (og ledernes) kompetanse, energi og tiltaksevne. Innenfor dette perspektivet er ledernes primære oppgave å bygge organisasjoner og ledelsessystemer som skaper *harmoni* mellom menneskers og organisasjoners behov.

Ordtaket som lyder ”den vet best hvor skoen trykker som har den på” er nærliggende å trekke frem når man ser på lederutvikling innenfor et human resource perspektiv. Linjelederne som ”skal utvikles” blir her den viktigste kilden til innspill når utviklingstiltak skal designes. I motsetning til i det mer ”top-down”- baserte strukturelle perspektivet, hvor bedriftens eller organisasjonens målsettinger danner utgangspunkt for vurdering av behov for lederutvikling, utgjør enkeltindividenes utviklingsbehov i langt større grad utgangspunkt i human resource perspektivet, med andre ord får lederutviklingen et mer ”bottom-up” tilsnitt. I stedet for å starte med å ta stilling til hvilke konkrete mål som skal nås for deretter å avgjøre hvilken kompetanse som trengs for å realisere disse, starter man her med å se på hvilken kompetansebase lederne allerede *har* og hvordan man, gjennom å videreutvikle eller foredle denne, kan oppnå ønskelig målsettinger (forskjellen refereres gjerne til som ”top-down” kontra ”bottom-up” perspektiv).

Ledernes kompetanse og organisasjonens målsettinger betraktes i human resource perspektivet ikke som uavhengige av hverandre. Bedriftens overordnede målsettinger og lederne som jobber i bedriften, betraktes i en *sammenheng* hvor de antas å påvirke hverandre gjensidig. Det antas med andre ord å eksistere et samspill mellom de målsettinger organisasjon setter seg, den menneskelige kapitalen som er nødvendig for å nå disse målene

og lederutviklingen som iverksettes. Hovedforskjellen består i *hvor* organisasjonen starter vurderingsprosessen. I det strukturelle perspektivet starter man på toppen med utgangspunkt i hvilke målsettinger *bedriften* skal oppnå. I human resource perspektivet er utgangspunktet et ganske annet, nemlig hvilken kompetanse og hvilke behov *lederne i organisasjonen* faktisk har og hvilke bidrag denne vil kunne gi i forhold til å nå organisasjonens alternative målsettinger. Spørsmålet blir ”hvilke målsettinger vil det være realistisk for oss å jobbe for å nå, med utgangspunkt i den kompetansekapitalen våre ledere besitter?” I det strukturelle perspektivet vil spørsmålet i stedet lyde; ”hva må lederne våre tilføres av kompetanse for å være i stand til å nå de vedtatte målene?”

En annen sentral forskjell mellom perspektivet og det strukturelle, ligger i at *lederne selv* gies større påvirkningsmuligheter. Det vil si at lederne i større grad avgjør selv hva de oppfatter som relevant lederutvikling både for egen og bedriftens del. Man kan tenke seg at dette vil resultere i større variasjon når det gjelder aktuelle lederutviklingsvarianter. Det vil også være større rom for ulike oppfatninger av hva som er hensiktsmessig lederutvikling, siden perspektivet bygger på en antagelse om at hver leder har individuelle behov som så langt mulig bør søkes realisert og kombinert med organisasjonens. Ledere på forskjellige nivåer med forskjellige funksjoner og oppgaver vil naturlig forventes å oppleve ulike behov for lederutvikling. Dersom lederutviklingen er relevant også sett fra organisasjonens side, vil lederne gjennomføre ulike aktiviteter, noe som vil sette dem, hver på sin måte, i bedre stand til yte større bidrag til organisasjonens virksomhet. Mangfold og variasjon er i et human resource perspektiv positivt for organisasjoner, også når det gjelder lederutvikling.

Vi har dermed slått fast at lederutvikling, i human resource perspektiv, er noe som skal tjene både organisasjonens og individenes interesser. Det ene betraktes ikke som hinder for det andre, tvert imot forventer organisasjoner å tjene på at individenes behov imøtekommes og kombineres med organisasjonens behov. Lederne antas selv å ha best oversikt over hva som vil være mest formålstjenlig når det gjelder lederutvikling, derav får lederutviklingen et ”bottom-up” tilsnitt. Individet er plassert i fokus og organisasjonene eksisterer for å oppfylle deres behov.

Oppsummering av human resource perspektivet og lederutvikling:

Human resource perspektivet

- *Organisasjoner er utvekslingsarena hvor utviklingsmuligheter, karriere og økonomiske ytelser tilbys i bytte mot talent, energi og ideer som mennesker kan tilby*
- Beslutninger fattes under hensyn til individuelle utviklingsbehov

Lederutvikling:

- Tilbys for at menneskene kan utvikles og dermed settes i bedre stand til å oppfylle sin del av "utvekslingen".
- Er et verktøy for å kunne få i stand kollektiv læring og selvutvikling for hver enkelt
- Utformes gjerne fleksibelt, med varierte muligheter og individuelle tilpasninger
- Har et "bottom-up" tilsnitt, der ledernes egne initiativ vektlegges

Figur 3.4 Human resource perspektivet og lederutvikling (basert på Mabey, 2002)

3.5.4 Utledning av andre hypotese

Etter en relativt generell beskrivelse av human resource perspektivet, dets teoretiske opprinnelse og lederutvikling innenfor dette perspektivet, vil jeg nå forsøke å konkretisere hvilke aspekter jeg ser som relevant å fokusere på i forhold til modellen som er utgangspunkt for denne oppgaven og variablene som inngår der. Med utgangspunkt i teorien presentert så langt, ser vi at individenes (ledernes) interesser, kunnskaper og ideer er videre fremhevet som sentrale ressurser for organisasjonene. Lederutvikling har et "bottom-up" tilsnitt, som nettopp henspiller på at organisasjonene benytter seg av det engasjementet lederne forventes å legge for dagen som sin del av byttehandelen mellom organisasjonen og individet. Til gjengjeld får individene (lederne) innflytelse over eget arbeid som de dermed kan påvirke til å bli mer meningsfylt og tilfredsstillende. Med utgangspunkt i dette, vil følgende avsnitt bestå av utledning av første hypotese⁷ om hvilken betydning jeg antar balansen mellom organisasjoners og individers behov (første uavhengige variabel) har for den avvikende oppfatning av lederutvikling (observert inkongruens som den avhengige variabelen) på den andre.

I hvilken grad organisasjonen forsøker å i møtekomme sine lederes behov, samt hvordan den tilpasser seg for å finne en mest mulig *optimal balanse* mellom ledernes og organisasjonens ønsker og krav, danner utgangspunktet for den første av de uavhengige variablene og hypotesen hvor denne skal testes. Det jeg ønsker å fokusere på er organisasjonens forsøk på å

⁷ Med hypotese forstås "en presis påstand om virkeligheten som enda ikke er bekreftet" (Hellevik, 1993:450)

ivareta denne balansen. *Hvilket ansvar organisasjonene tar for lederutvikling* velger jeg å se som uttrykk for hvordan organisasjonen forsøker å ivareta denne balansen.

Det å ta ansvar for lederutvikling er et begrep som jeg vil komme tilbake til og spesifisere nærmere i forbindelse med operasjonaliseringen av variabelen i neste kapittel. I denne omgang vil jeg begrense diskusjonen av hva som ligger i å ta ansvar til å påpeke at det er et viktig anliggende i et perspektiv hvor de ansatte (deriblant ledere) er antatt å være organisasjonens viktigste ressurs. Spørsmål som hvor langt ansvaret for lederutvikling strekker seg og hva det innebærer, velger jeg å komme tilbake til.

Dette leder oss frem mot andre hypotese. Den omhandler *hvem som tar ansvaret for lederutvikling* og betydningen jeg forventer det har for inkongruensnivået, dersom *organisasjonen* tar dette ansvaret. Hypotese nummer 2 lyder derfor som følger:

H2: Bedrifter hvor *organisasjonen* i stor grad tar ansvaret for lederutvikling, har lavere inkongruensnivå enn bedrifter hvor lederne i stor grad selv tar ansvaret for lederutvikling.

Vi ser at hypotesen uttrykker en forventning om at organisasjoner som tar ansvar for lederutvikling, vil ha et lavere inkongruensnivå enn organisasjoner hvor ansvaret er plassert hos lederne selv. Ledere som opplever at deres organisasjon tar ansvar for lederutvikling, og dermed sørger for at dette er et tema som aktualiseres og debatteres i organisasjonen, antar jeg har en mer samstemt oppfatning av lederutviklingen enn ledere i organisasjoner hvor ansvaret for lederutvikling enten påhviler dem selv, eller hvor det ikke er definert hvem som har ansvaret for lederutviklingen..

3.6 Det strukturelle perspektivet

Etter at vi har presentert det politiske perspektivet hvor den avhengige variabelen i oppgaven (*avvikende oppfatning av lederutvikling*) er hentet fra, det symbolske perspektivet hvor tillagt betydning var et nøkkelbegrep og endelig human resource perspektivet hvor forholdet og balansen mellom organisasjon og individ var i fokus, beveger vi oss nå over til

teorigrunnlaget bak den tredje og siste av de uavhengige variablene. For å utarbeide denne variabelen beveger vi oss over i et fjerde teoretisk perspektiv; *det strukturelle*.

Det strukturelle perspektivet bygger på et instrumentelt, rasjonelt grunnlag hvor alle organisasjoner antas å ha sine fastsatte, klare og konsise målsettinger, grenser, ledelsesnivåer, kommunikasjonssystemer, samordningsmekanismer og prosedyrer. Det primære innenfor den strukturelle rammen er å tilpasse organisasjonens *strukturer* på en mest mulig hensiktsmessig måte for å kunne *nå de strategiske målsettinger* organisasjonen til enhver tid jobber mot. Med struktur forstår man i tillegg til det formelle organisasjonskartet, en oversikt over det ønskede mønsteret av aktiviteter, forventninger og idéutveksling mellom toppledere, ledere, ansatte og kunder (Bolman & Deal, 1997:59). Struktur antas å være av betydning både for bedriftens yteevne og de ansattes opplevelse av trygghet og forutsigbarhet. Det er hovedsakelig tre fundamentale forhold som antas å påvirke strukturen i størst grad; i) størrelsen på organisasjonen, ii) kjerneteknologien og iii) omgivelsene (op cit).

Grunnleggende forutsetninger for strukturperspektivet (Bolman og Deal, 1997:60):

1. Organisasjoner eksisterer primært for å *oppfylle fastlagte målsettinger*
2. Organisasjonen fungerer mest effektivt når miljømessig uro og personlige preferanser blir holdt i sjakk av *rasjonelle normer* (struktur sørger for at folk får jobben gjort heller enn å gjøre det de lyster)
3. Strukturer må uformes slik at de passer til de forhold organisasjonen fungerer under
4. *Spesialisering* åpner for høyere nivåer av individuell sakskunnskap og yteevne
5. Samordning og styring er avgjørende for *effektiviteten*
6. Organisasjonsmessige problemer har sitt utspring i *uhensiktsmessige strukturer* eller mangelfulle systemer og kan løses gjennom *omstrukturering* eller utvikling av nye systemer.

I følge Bolman og Deal er den strukturelle rammen den som faller de fleste ledere mest naturlig. Dette begrunner de med at ledere generelt bruker store deler av sin tid til å finne ulike måter å organisere eller strukturere organisasjonene så optimalt som mulig. De forsøker å gjøre dette ved å svare på to sentrale spørsmål; for det første hvordan arbeidet skal fordeles, og for det andre hvordan arbeid utført av forskjellige personer og avdelinger skal koordineres. Å ha gode og hensiktsmessige planer og strukturer for både arbeidsdeling og koordinering er sentrale elementer i dette perspektivet. Alle oppgaver som betraktes som nødvendige for å nå

organisasjonens *målsettinger*, må innpasses og tilpasses til de øvrige elementene i bedriftens struktur.

Strukturelt perspektiv - inkongruens som noe negativt

I det strukturelle perspektivet vil inkongruens primært representere noe negativt for organisasjonene som helst bør unngås eller dempes. Som jeg var inne på både innledningsvis og i avsnittet over, vil et harmonipreget syn hvor enighet, *felles* oppfatninger om hvilken retning man skal gå i, hvilke målsettinger som skal være styrende og hvilke metoder som skal benyttes, er det ønskverdige innenfor et strukturelt, instrumentelt perspektiv. Man derfor hevde at utfallsvariabelen, observert inkongruens, sett fra dette perspektivet vil representere noe uheldig for organisasjonen som bør forsøkes redusert.

3.6.1 Teoretisk grunnlag

Opprinnelsen til den strukturelle rammen kommer fra to teoretiske hovedkilder. Den første er teknologiens arbeid med å finne frem til den mest effektive oppbyggingen av organisasjoner. Fredrick Taylor, som regnes som scientific management- retningens opphavsmann, står særlig sentralt innenfor denne retningen (Bjørvik & Haukedal, 1997). Den andre hovedkilden som kan hevdes å utgjøre teoretisk forankring for det strukturelle perspektivet, er arbeider av den kjente tyske økonomen og sosiologen Max Weber fra omkring forrige århundreskifte, som ble tatt opp igjen av organisasjonsteoretikere etter andre verdenskrig (Bolman og Deal, 1998). Begge disse to teoriretningene har sterkt fokus på det *instrumentelle*, hvor *oppnåelse av bedriftens målsetninger* er det overordnede. Hovedkritikken mot særlig scientific management og Taylors arbeider har da også vært sentrert omkring nettopp det instrumentelle fokuset og hvordan mennesket ble betraktet som maskiner som kunne drives til å jobbe stadig hardere, bare motivasjonen i form av penger eller materielle goder var sterk nok. Menneskenes verdi ble dermed fastsatt etter hvilket bidrag de var i stand til å yte i arbeidet med å nå bedriftens mål (Berg, 1987).

Det må understrekes at selv om den teoretiske opprinnelsen til det strukturelle perspektivet ligger innen byråkratiteori og scientific management, har perspektivet utviklet seg betraktelig. Det strukturelle perspektivet er ikke nødvendigvis verken så rigid eller maskinlignende som mange ynder å tro. I den senere tid har det utviklet seg stadig nye strukturvarianter, tilpasset

de krav som stilles i dag til kreativitet og innovasjon, deltagelse og fleksibilitet. Også disse variantene er hjemmehørende i strukturperspektivet, som har fokus rettet mot strukturer rent generelt og *ikke* mot en spesiell strukturvariant, som for eksempel byråkratiet.

3.6.2 Det strukturelle perspektivet og lederutvikling

Når det gjelder lederutvikling, vil man i det strukturelle perspektivet ta utgangspunkt i *hvilke målsettinger organisasjonen ønsker å nå*. Deretter vurderes hvilken kompetanse bedriften mener dens ledere trenger for på best mulig måte kunne bidra til en slik måloppnåelse. Lederutvikling innenfor dette perspektivet vil være å betrakte som et (av flere mulige) ”verktøy” organisasjonen kan velge å ta i bruk for å oppnå sine ønskete resultater. Bedriftens toppledelse eller HR- avdeling/funksjon tar utgangspunkt i hvilke mål organisasjonen søker realisert og vurderer deretter hva som må til av lederutvikling (og andre tiltak) for å på best mulig måte oppnå dette. Det strukturelle perspektivet bygger med andre ord på en ”top-down” antagelse om at toppen (ledelsen) i bedriftene evner å vite hvilke metoder og lederutviklingsaktiviteter som på best måte vil gi ønsket bidrag til organisasjonens måloppnåelse og hvilken kompetanse som behøves utviklet. Deres vurderinger og oppfatninger danner grunnlag for prioritering og valg av ønskelige metoder og aktiviteter. Dette ser vi utgjør et motstykke til måten å tenke på lederutvikling i human resource perspektivet, hvor fokus ble beskrevet som å ha et ”bottom – up” tilsnitt. Human resource perspektivet tok utgangspunkt i at ”den vet best hvor skoen trykker som har den på”. For å bygge videre på det bildet kan man si at i det strukturelle perspektivet skal alle føtter tilpasses til de skoene som trengs for å kunne gå den veien organisasjonen ønsker å bevege seg.

De lederutviklingsaktivitetene som på rasjonelt grunnlag antas å gi størst uttelling i forhold til organisasjonens måloppnåelse, blir valgt. Forventet resultat av lederutvikling vil være en økning i ledernes kompetanse, som videre forventes å sette dem i bedre stand til å nå organisasjonens målsettinger. Dette stemmer godt overens med målsettingen for lederutvikling i følge definisjonen som ble presentert i foregående kapitel. Dersom lederne etter å ha investert tid og krefter i lederutvikling sitter igjen med en kompetanseøkning som kompenser for investeringen de har gjort, kan ressursbruk til lederutvikling forsvares.

Innenfor dette perspektivet vil koblingen mellom lederutvikling og økonomiske resultater⁸ være særlig viktig. En rent rasjonell vurdering av hvorvidt investeringer i lederutvikling vil gi bedre resultater, vil være avgjørende for hvor høyt man velger å prioritere lederutvikling.

Typiske former for lederutvikling vil være aktiviteter hvor det er lett å få øye på den konkrete nytte av opplæringen. Det vil i mange tilfeller være mer presist å snakke om *lederopplæring* eller *ledertrening* enn om *lederutvikling*. Analyser av hva lederne i organisasjonen trenger for å kunne yte større bidrag til måloppnåelsen, vil i de fleste tilfeller resultere i konkrete opplæringsbehov enten av faglig karakter (som f.eks. salgskurs eller kurs i bruk av programvare) eller opplæring i mer lederrelaterte ferdigheter (som f.eks. hvordan gjennomføre medarbeidersamtaler). Utviklingstiltak for ledere med sikte på personlig utvikling eller andre mer diffuse mål, vil være vanskelig å forsvare utfra et strukturelt perspektiv. Dette fordi det er vanskelig å påvise direkte bidrag til bedriftens måloppnåelse gjennom denne typen utviklingsaktiviteter. Lederopplæring som gir håndfaste, konkrete endringer vil ofte være foretrukket fordi man da kan se og måle betydningen den har for organisasjonen og dens resultater. Opplæringstiltak som eksempelvis fører til omorganiseringer i avdelingene eller mer effektiv anvendelse av ressursene vil foretrekkes, basert på et instrumentalistisk syn om at opplæring ikke har verdi i seg selv, men i stedet betraktes som et verktøy for å oppnå andre konkrete mål. Lederne som har deltatt i ledertrening antas gjennom sin deltagelse å øke sin verdi for bedriften og fokus i etterkant vil antas å være på om og i tilfelle hvordan bedriften bør omstrukturere noen av sine rutiner eller arbeidsfordeling som resultat av ledertreningen eller opplæringen.

Et viktig spørsmål i forhold til ledertrening blir hvordan organisasjonen bør *struktureres* og utformes både for å muliggjøre at lederutvikling kan gjennomføres og for å være i stand til å trekke mest mulig nytte ut av den ledertreningen som er gjennomført. En mulighet består i å organisere grupper bestående både av ledere som har deltatt i ledertrening og ledere som ikke har deltatt. Det åpner for at verdien av ledertrening økes gjennom å strukturere organisasjonen i etterkant hensiktsmessig for å øke mulighetene for overføring av kunnskap og læring. Hvem skal sendes på ledertrening vurderes da utfra en vurdering av hvilke avdelinger som blir berørt og hvilken læring man kan få til i etterkant. Hvordan kan bedriften via struktur legge til rette for at læring fra ledertrening kan distribueres i organisasjonen i etterkant? Med utgangspunkt i

⁸ Jamfør diskusjonen omkring hva som defineres som "resultater" i definisjonen av lederutvikling og drøftingen av sammenhengen mellom lederutvikling og resultater i forrige kapittel.

dette perspektivet blir det interessante hvordan bedriften kan tilpasse sine strukturer for å øke mulighetene for læring og erfaringsoverføring, underforstått: dersom strukturen er hensiktsmessig, vil læring skje. Som vi var inne på i presentasjonen av human resource perspektivet, vektlegges der andre elementer⁹ som antas å være vesentlige for at læring skal kunne skje eller at tilført kunnskap/erfaring kan taes i bruk og anvendes. I det strukturelle perspektivet er fokus rettet mot *bedriftens overordnede måloppnåelse* og hvordan organisasjonen ved hjelp av strukturelle forhold kan bidra til å legge til rette for lederutvikling, som igjen forventes å bidra til bedre resultater.

Lederutvikling i det strukturelle perspektivet vil i tillegg til å vektlegge konkret opplæring også kunne tenkes å ha som målsetting å dempe ledernes personlige preferanser og dermed dempe eventuell uro som følge av ulike syn eller preferanser mellom ledere eller mellom ledere og organisasjonen. Dette finner vi igjen i Bolman og Deal's liste over grunnleggende forutsetninger for det strukturelle perspektivet, gjengitt på forrige side. Gjennom toppledelsens bestemte lederutviklingsaktiviteter formidles et sett med "god" eller "riktig" lederadferd for en rekke situasjoner lederne vil måtte forholde seg til. Lederutvikling dermed kunne fungere som opplæring i normative adferdsmønstre¹⁰, basert på normer som i særlig grad vil være satt av toppledelsen i bedriften. Mange lederutviklingskurs, seminarer og såkalte "management - bøker" har en slik "kokebok" - tilnærming; bare lederne opptre som ønsket vil organisasjonen oppå bedre resultater. Den bakenforliggende holdningen synes å være at dersom ledere bare opptre på foreskrevet måte, vil organisasjonens mål i større grad kunne nåes.

⁹Eksempler kan være tillit, åpenhet og motivasjon

¹⁰ Dette ligger tett opp til faktorer som verdiformidling og bygging av organisasjonskultur. Det er forhold som er sentrale når det gjelder lederutvikling i et symbolske perspektivet.

En oppsummering av lederutvikling i det strukturelle perspektivet.

Tabell 3.4 Lederutvikling i det strukturelle perspektivet (basert på Mabey, 2002)

Det strukturelle perspektivet

- Organisasjoner eksisterer for å oppnå sine vedtatte målsettinger
- Beslutninger fattes rasjonelt på bakgrunn av forretningsmessige prioriteringer
- Strukturen i en organisasjon vil følge av vedtatt strategi
- Strukturen regulerer hvilke aktiviteter som gjennomføres av hvem og hvordan ulike aktiviteter skal koordineres i etterkant.

Lederutvikling:

- Tilbys primært for å kunne fylle organisasjonens behov
- Er basert på "top- down" beslutninger
- Utformes for på best mulig vis å bidra til organisasjonens ytelse og resultater
- Betraktes som et verktøy for å utvikle kunnskaper og kompetanse *organisasjonen* har bruk for
- Utformes i stor grad som formelle, organiserte kurs og strukturerte aktiviteter

3.6.3 Utledning av tredje hypotese

I de foregående avsnittene er generelle trekk ved det strukturelle perspektivet og dets teoretiske bakgrunn presentert og beskrevet. I dette avsnittet vender vi tilbake til modellen for studien igjen og retter oppmerksomheten mot den tredje av de uavhengige variablene i modellen. Denne vil her bli utledet med utgangspunkt i det strukturelle perspektivet. Hvordan variabelen antas å påvirke inkongruensnivået i bedriftene, vil videre i avsnittet bli presentert i form av utledning av en tredje hypotese. Hypotesen bygges i hovedsak på en antagelse om at det ikke er tilstrekkelig at lederutvikling begrenses til å være noe som omtales i ord, men at det i tillegg må omsettes i handlinger. Organisasjonene må derfor organiseres og struktureres på en slik måte at lederutvikling blir paktisk gjennomførbart.

Med utgangspunkt i det strukturelle perspektivet vil spørsmålet om hvorvidt lederutvikling faktisk gjennomføres i praksis eller ei, avhengig av hvordan organisasjonene velger å tilrettelegge reelle muligheter for å gjennomføre lederutvikling. Det dreier seg med andre ord om at organisasjonene må bygge opp strukturer som har rom for å gjennomføre lederutviklingsaktiviteter. Det kan for eksempel dreie seg om å fordele ledernes oppgaver på

en slik måte at de finner tid til å forlate sin daglige arbeidssituasjon for å delta i lederutviklingsaktiviteter, eller det kan dreie seg om å tilpasse muligheter for å anvende noe av det som tilføres fra lederutviklingen. I det symbolske perspektivet var fokus rettet mot den *tillagte* betydningen, i dette strukturelle perspektivet koker det ned til det faktiske, gjennomførbare. Det vil med andre ord si at med denne tredje hypotesen forsøker jeg å trekke ord, løfter og planer for lederutvikling ned på gjennomføringsnivå.

Struktur som muliggjør eller hindrer lederutvikling?

Et sentralt element innenfor det strukturelle perspektivet er, som nevnt tidligere, hvordan organisasjonen velger å fordele og strukturere oppgaver, samt koordinere informasjon, arbeid og ansvar mellom ulike personer, ledd, avdelinger eller divisjoner. Hvordan bedriften velger å fordele og strukturere arbeid og oppgaver på måter som legger til rette for eller eventuelt forhindrer eller vanskeliggjør at lederutvikling kan gjennomføres, trer dermed frem som interessante faktorer. At lederutvikling skal kunne omsettes i praksis fordrer at organisasjonene, ved hjelp av sin strukturelle tilpasning, lager åpninger i form av tilgjengelig tid og resurser som muliggjør at lederutvikling kan gjennomføres. Med struktur menes her både hvordan oppgaver fordeles og hvordan ønskede mønster av aktiviteter, informasjonsstrømmer og idéutveksling mellom ledere i organisasjonene utformes. Det vil si at strukturen på en rekke måter kan representere så vel potensielle *muligheter* som *hindringer* for lederutvikling. At organisasjonene tilpasser sine strukturer og rutiner på hensiktsmessige måter for å muliggjøre dette, trer på denne frem som en nødvendig betingelse for at organisasjoner skal kunne *gjennomføre lederutvikling i praksis*. Hva betyr så dette for inkongruensnivået i organisasjonene?

I en del organisasjoner er lederutvikling et fenomen som (pga strukturelle hindringer eller andre faktorer) er lite omsatt i praksis. Sett fra et strukturelt perspektiv som vi nå befinner oss i, vil det medføre at spesielt linjelederne får lite befatning med lederutvikling. Deres hverdag består av de oppgaver og det jobbinnhold som i henhold til organisasjonsstrukturen overlates dem. Linjeledernes ståsted er i tillegg fjernere fra toppen av organisasjonen hvor lederutviklingen antas å fastlegges med det "top-down" tilsnittet lederutviklingen er beskrevet å ha. Det vil kunne forventes å medføre at linjelederne ser andre behov for organisasjonen enn HR-lederne, fordi de har et annet ståsted og dermed opplever organisasjonen og behovene på en annen måte. HR-lederne derimot, vil gjerne være mer involvert i lederutvikling til tross for

bedriftens eventuelt manglende gjennomføring i praksis. Deres oppgaver i organisasjonen er knyttet til forvaltning og utvikling av bedriftens ansatte, herunder også ledere og lederutvikling. Dette betyr at de til tider vil ha kontakt med eksterne tilbydere av lederutviklingsaktiviteter, vurdere ulike behov for lederutvikling og generelt være opptatt med lederutvikling enten i skrivebordsformat eller i mer praktisk omsatte format. Uansett vil en vesentlig del av deres arbeidsoppgaver og oppmerksomhet være rettet mot lederutvikling, enten det gjennomføres i praksis i organisasjonen eller ei. Her dannes en forskjell mellom linjeledere og HR-ledere. Mens HR-lederne har et forhold til lederutvikling som i mindre grad er knyttet til hvorvidt det gjennomføres i praksis eller ei, er linjelederne langt mer avhengig av å oppleve lederutvikling i praksis for å relatere seg til temaet. For mange linjeledere vil lederutvikling være noe de først trenger vie oppmerksomhet hvis - og eventuelt når - det blir aktuelt. For HR-ledere er lederutvikling alltid aktuelt, siden det er del av innholdet i jobben deres. Dette vil videre påvirke hva de ulike lederne identifiserer seg med og hva de oppfatter som viktig for organisasjonen.

Basert på resonnementet presentert over, forventer jeg at lederne i organisasjoner som i liten grad gjennomfører lederutvikling i praksis, oppfatter lederutviklingen mer avvikende enn i organisasjoner hvor lederutvikling i stor grad gjennomføres. Det leder oss frem mot oppgavens tredje hypotese:

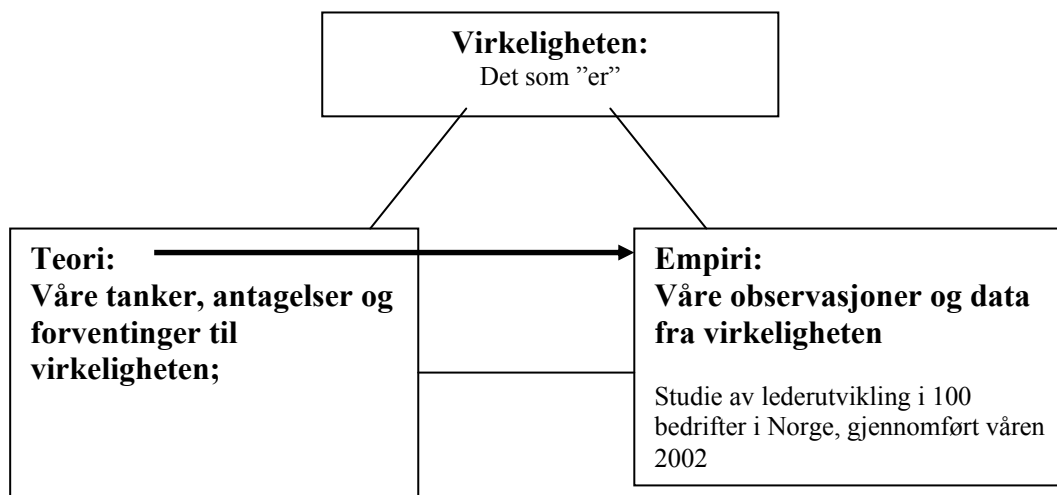
H3: Bedrifter hvor lederutvikling i stor grad gjennomføres i praksis har *lavere inkongruensnivå* enn bedrifter hvor lederutvikling er noe som i liten grad omsettes i praksis.

HR-ledere forventes, pga sin sentrale plassering i forhold til lederutvikling, å være *mer positive* enn linjelederne som i hovedsak er mer distansert lederutvikling i tilfeller hvor den ikke gjennomføres i praksis, samt fra lederutviklingens generelle utforming og innhold. Ulik utgangspunkt gir ulik oppfatning og følgelig høyere inkongruens i bedrifter hvor det gjennomføres lite lederutviklingsaktiviteter

4.1 Innledning

I dette fjerde kapitlet beveger vi oss fra det teoretiske planet oppgaven til nå har befunnet seg på og over i empiri. Hensikten er å teste hypotesene fremsatt i foregående kapitel mot innsamlede data. Spørsmålet blir da; i hvilken grad og på hvilken måte er det et samsvar mellom de antatte sammenhengene fremsatt i hypotesene med utgangspunkt i teorien og de faktiske funn vi kan gjøre i det empiriske materialet?

Overgangen vi gjør i dette kapitlet er illustrert i figur 4. 1 under, som viser sammenhengen mellom teori, empiri og den faktiske virkeligheten som er den vi ønsker å beskrive og forstå.



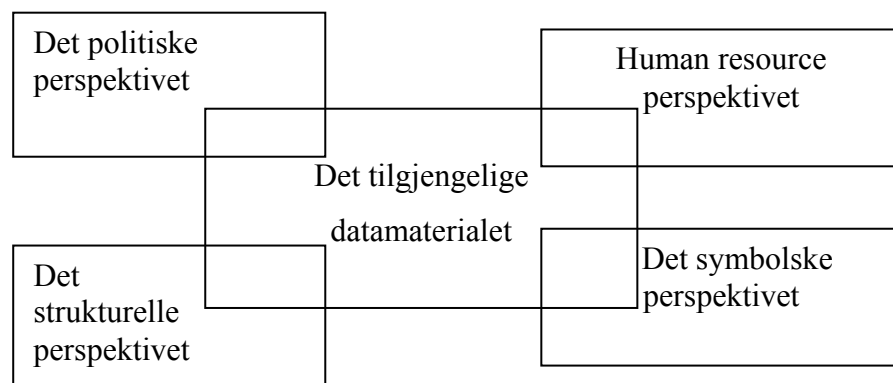
Figur 4.1 Sammenhengen mellom teori, empiri og virkelighet (Basert på Troye, 1994)

Kapitlet inneholder en presentasjon av empiriske data i form av utvalgte, interessante funn fra et europeisk forskningsprosjekt innen lederutvikling som Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF) har deltatt i. Innledningsvis vil prosjektet presenteres. Presentasjonen bygger i stor grad på SNF arbeidsnotat nr 80/02 (Haueng, Gooderham & Lange, 02). Presentasjonen gir en rask oversikt over modellen studien bygger på, valgt metodebruk, fremgangsmåte og utvalgte deler av de foreløpige resultatene. Jeg har ikke vært involvert i utformingen av verken den internasjonale studien eller norske delen av den og har dermed heller ikke hatt noen påvirkning på de metodiske valg som er foretatt. På bakgrunn av dette kan jeg bare presentere noen av de metodiske valgene ledelsen i prosjektet har gjort, og påpeke noen av fordelene og ulempene knyttet til deres valg.

Andre del av kapitlet består av en beskrivelse av hvordan jeg har valgt å benytte det datamaterialet som er samlet inn, blant annet hvordan jeg har valgt å operasjonalisere variablene jeg har trukket ut av materialet. Avslutningsvis i kapitlet legger jeg frem en korrelasjonsmatrise som viser de resultatene som i neste kapitel vil danne utgangspunkt for analyse og fortolkning.

Begrensninger

Siden jeg har valgt å benytte et datasett som allerede er innsamlet, legger dette føringer for hvordan jeg kan utforme min undersøkelse. I stedet for å kunne utforme variablene og operasjonalisere disse fritt med utgangspunkt i fire teoretiske perspektiver, har jeg måttet ta hensyn til de begrensninger som ligger i datasettet jeg har valgt å benytte. På grunn av dette dekker variablene bare avgrensede deler av hvert av de teoretiske perspektivene. Variablene representerer dermed utvalgte elementer ved hvert av perspektivene. Det vil si at viktige elementer av hvert perspektiv ikke blir undersøkt i denne studien, men det som blir studert er klart innenfor grensene for hvert perspektiv. Dette er forsøkt illustrert i figur 4.2 under:



Figur 4.2 De teoretiske perspektivene og tilgjengelige data

Figuren viser hvordan hvert av de teoretiske perspektivene omfatter langt mer enn det som lar seg undersøke ved hjelp av det tilgjengelige datamaterialet. På samme måte omfatter det tilgjengelige datasettet langt mer enn det som er benyttet i denne studien. Hver av variablene er hentet fra det området i figuren hvor de teoretiske perspektivene overlapper det tilgjengelige datasettet.¹¹

¹¹ Størrelsen på hver av boksene i figuren er tilfeldig og ikke et uttrykk for i hvor stor grad det er overlapp mellom det respektive perspektivet og datamaterialet. Figuren er ment å illustrere poenget rent generelt.

Større deler av perspektivene kunne vært dekket dersom jeg hadde samlet inn egne data spesielt til denne studien, men da hadde rammene for arbeidet gjort at omfanget på studien ville blitt langt mindre. Operasjonalisering av de valgte variablene har også bydd på utfordringer, og indikatorene som er benyttet er noe annerledes enn de ville vært om jeg hadde samlet inn egne data spesifikt til denne oppgaven. Når jeg likevel har valgt å benytte de tilgjengelige dataene, skyldes dette for det første at jeg på denne måten får et langt større utvalg enn jeg ellers ville fått. I tillegg mener jeg at dataene med de begrensninger de har, likevel utgjør et velegnet utgangspunkt for drøftinger og spekulasjoner omkring de sammenhenger som avdekkes i studien. For det tredje har jeg svært godt kjennskap til dataene etter å ha jobbet med dem i over 1 år og ønsker å unytte noen av de mulighetene som ligger i materialet.

4.2 Presentasjon av SNF prosjektet

Studien av lederutvikling er et EU- finansiert samarbeidsprosjekt mellom forskningsmiljøer i syv land i Europa; England, Frankrike, Tyskland, Danmark, Spania, Romania og Norge. I Norge er det Samfunns- og Næringslivsforskning AS (SNF) som er ansvarlig for gjennomføringen av studien. Prosjektets initiativtaker er den engelske organisasjonspyskologen Chris Mabey¹² ved Birkbeck College i London. Prosjektets uttrykte formål er å generere ny og bredere innsikt i hvordan bedrifter kan utvikle og opprettholde gode lederevner blant sine ledere. Prosjektet startet opp tidlig i 2002, skal pågå over to år (til desember 2003) og er delt inn i to faser. Fase en var av kvantitativ karakter med 1400 telefonintervjuer, mens den andre fasen skal ha et mer kvalitativt preg med dybdecases i 10 utvalgte bedrifter i hvert av de respektive land (totalt 70 cases). Denne oppgaven er basert på data fra første fase, som bestod av en telefonbasert intervjurunde med 200 ledere fra 100 bedrifter i Norge, som ble gjennomført våren 2002.

Modellen som danner grunnlaget for undersøkelsen er basert på tidligere studier gjennomført av Mabey. Kjernen i modellen er en forestilling om at lederutviklingsprosesser og

¹² Chris Mabey er organisasjonspyskolog ved Birkbeck University of London. Han har over en årrekke jobbet med spørsmål knyttet til lederutvikling og er for tiden prosjektleder for et europeisk samarbeidsprosjekt om lederutvikling og organisasjoners ytelse (<http://www.bbk.ac.uk/manop/op/Staff/CMabey2.htm>)

lederutviklings - infrastruktur påvirker den opplevde betydningen av lederutvikling, noe som videre er utslagsgivende for bedriftens ytelse, blant annet i form av langsiktig profitabilitet. Med andre ord, modellen bygger på en antakelse om at lederutvikling har en betydelig innvirkning på bedriftens resultater. Det teoretiske grunnlaget bak modellen utviklet i regi av prosjektet, velger jeg å avgrense oppgaven fra. Det vil derfor ikke bli gjennomgått her. I stedet vil de innsamlete dataene bli benyttet til å belyse det som er denne oppgavens forskningsspørsmål; Hvordan forklare at man finner avvikende oppfatning av lederutvikling mellom ulike aktører i norske bedrifter?

4.2.1 Utvalg

Det ble, som nevnt over, gjennomført i alt 1400 intervjuer med personalledere og linjeledere internasjonalt. I Norge deltok 100 utpekte bedrifter i undersøkelsen med til sammen 200 respondenter (hvorav 100 var personalledere og 100 linjeledere). Målsetting for studien var ikke å gi et representativt bilde av ledelsesutvikling i norske bedrifter. Intensjonen var heller å få et innblikk i bedrifter som har et bevisst forhold til lederutvikling i den forstand at de har HR-leder eller – ansvarlig, samt en viss satsing på lederutvikling. Med dette som utgangspunkt så man det som hensiktsmessig å inngå et samarbeid med HR Norge¹³ for å komme i kontakt med bedrifter som antas å ha et visst fokus mot HRM og lederutvikling (deres medlemskap i HR Norge kan tolkes som en indikator på et slikt fokus). Medlemsbedrifter av HR Norge representerer omkring halvparten av utvalget i denne studien. De resterende bedriftene er valgt tilfeldig ut fra bransjeoversikter.

Respondentene var HR-leder /- ansvarlig i bedriften, samt en linjeleder i hver bedrift. Av linjelederne som har deltatt oppgir 80 % at de er mellomledere, 13 % at de er toppledere og 7 % at de er førstelinjeledere. Det vil si at det med andre ord er hovedsakelig norske HR- og mellomlederes syn som tilkjennegis i studien. Med HR-ansvarlig i bedriftene, forstås de medarbeiderne som har sitt daglige virke innenfor personal- og organisasjonsutvikling. I de større bedriftene er dette typisk en person som leder en personalavdeling, mens det i de mindre bedriftene gjerne er enten administrerende direktør eller en annen fra ledergruppen.

¹³ De ideelle medlemsforeningene SPO og NIPA gikk fra og med 1. januar 2002 sammen til en ny forening – HR Norge. HR Norge samler alle som er interessert i eller arbeider med human resource: Personal, kompetanseutvikling, organisasjon og ledelse. (<http://www.hrnorge.no/>)

Deltagende bedrifter fordelt på størrelse er gjengitt i tabell 4.1:

Tabell 4.1 Bedrifter fordelt på størrelse (antall ansatte)

Størrelse	Antall bedrifter i %
0 - 99	22 %
100 - 249	25 %
250 - 499	19 %
500 +	34 %

Store og mellomstore bedrifter er overrepresentert i forhold til hvordan reell størrelsesfordeling er for populasjonen av norske bedrifter. Dette kan ha uheldige sider. Men, siden hensikten aldri var å skape et representativt bilde av hva norske bedrifter tenker, mener og gjør på lederutviklingssiden, ble utvalget likevel som det fremkommer i tabellen over. Valget var delvis begrunnet med at større bedrifter gjerne har mer systematisert lederutvikling, har større fokus rettet mot lederutvikling og (i hvert fall i en del tilfeller) et mer bevisst forhold til hva og hvorfor de velger å drive med lederutvikling.

Et forhold som derimot ble prioritert i utvalgsprosessen (etter instruks fra prosjektledelsen sentralt), var å få et representativt utvalg når det gjelder bransjestrukturen i det private næringslivet i Norge. Dette må sies å være å rimelig grad oppfylt. Fordelingen av bedriftene per bransje er gitt i tabell 4.2.

Tabell 4.2 Bedrifter fordelt på bransjer

Bransje	Bedrifter med i undersøkelsen	Bedrifter i privat næringsliv i Norge (2001)
Produksjon/prosess	26 %	27 %
Distribusjon/transport	17 %	14 %
Servicenæringen	54 %	59 %

4.2.2 Gjennomføring

Tilnærming til bedriftene skjedde ved at de først fikk tilsendt et brev med kortfattet informasjon om prosjektet og beskjed om at en medarbeider ved SNF ville ringe dem i løpet av en ukes tid. Deretter ble HR-lederne kontaktet via telefon og spurt om de kunne tenke seg å delta i et internasjonalt forskningsprosjekt om lederutvikling. Dersom de var positive til å delta, ble det først gjennomført et intervju med HR-leder. Disse intervjuene tok i overkant av 20 minutter. Ved avslutningen av intervjuet ble HR-lederne bedt om å oppgi navn og kontaklinformasjon til et par - tre linjeledere i bedriften som de kunne tenke seg var interessert i å delta med sine synspunkter. Det vil si at linjelederne vi deretter tok kontakt med var håndplukket av HR-leder i de respektive bedriftene. Eneste betingelse som ble stilt for valg av linjeleder, var at vedkommende hadde vært ansatt lenge nok til å ha en viss innsikt i hvilke rutiner bedriften hadde for lederutvikling, samt at det var en fordel om han/hun hadde deltatt på en eller annen form for lederutviklingsaktivitet i bedriftens regi. En av de navngitte linjelederne ble så kontaktet og invitert til å delta. De hadde full anledning til å reservere seg. Dersom de hadde tid og lyst til å delta, ble intervjuet gjennomført pr telefon. Linjelederintervjuene tok i underkant av 20 minutter.

Svarene vi fikk fra linjeleder- og personallederintervjuene ble lagt inn i statistikkprogrammet SPSS¹⁴ og det ble gjennomført diverse analyser. En bredere oppsummering av den norske delen av prosjektet er presentert i et SNF arbeidsnotat (Haueng, Gooderham & Lange, 2002). Funnene i den norske delen av prosjektet vil også inngå som del av de mer omfattende internasjonale rapporteringene. Disse vil bli utarbeidet etter at prosjektets andre fase er ferdig gjennomført (desember 03), samt i artikler mm.

4.2.3 Mulige skjevheter på grunn av utvalgsprosessen

Den valgte fremgangsmåten med å be HR-leder oppgi navn på linjeledere, kan utgjøre en viss fare for skjevhet i utvalget, eller med andre ord at linjelederne ikke er representative for populasjonen av linjeledere i bedriftene. Dette kan tenkes å slå ut på flere alternative måter. For det første kan det tenkes at HR-lederne ønsker å fremstille bedriften i best mulig lys og

¹⁴ Statistikk programmet SPSS Data Entry Station ble benyttet til å legge inn dataene før SPSS 10.0 ble benyttet til å bearbeide datamaterialet

derfor oppgir navn på ledere som de vet er positivt innstilt til lederutviklingen som drives i bedriften. Det kan også tenkes at HR-lederne ønsker at bedriften skal fremstå som harmonisk og kongruent, uten inkonsistente synspunkter eller uenigheter, og av den grunn velger å oppgi ledere som de vet har sammenfallende syn på lederutviklingen som de selv. At HR-lederne skal velge linjeledere til å delta i studien, kan også tenkes å slå ut i motsatt retning. Dersom HR-leder er klar over at det ikke er særlig positiv oppfatning av lederutviklingen i bedriften, kan vedkommende HR-leder velge å betrakte det at linjelederne blir oppringt og intervjuet om lederutvikling som en "lufteventil" for misfornøyde ledere. Gjennom å måtte sette ord på hva de er frustrert over eller misfornøyd med, tvinges lederne til å bli mer bevisste på egne meninger. Dette kan være hensiktsmessig for bedriften på sikt, fordi man både får gjort lederne mer bevisste på egne synspunkter og samtidig får gjort eventuell misnøye mer eksplisitt, noe som vil være et nødvendig første skritt dersom man ønsker å gjøre noe med negative holdninger eller oppfatninger. Siden intervjuene både med linjeleder og HR-leder var anonyme, var det ikke mulig for noen av partene å bruke intervjuene som informasjonskilde. Tvert i mot, ble det lagt vekt på å formidle til respondentene at det som kom frem i intervjuene ikke ville nå det andre intervjuobjektet i bedriften. Det er ikke kontrollert for eventuelle skjevheter forårsaket av at HR-lederne plukket ut linjelederne som deltok i studien, og det må derfor tas forbehold om at dette teoretisk kan tenkes å ha en viss effekt på svarene fra linjelederne.

4.3 Valg og operasjonalisering av variabler

Kapitlet har så langt bestått av en presentasjon av det europeiske forskningsprosjektet og de metodiske fremgangsmåter prosjektet har benyttet er referert. I denne andre delen av kapitlet vil de metodiske valg jeg *selv* har foretatt bli presentert. For å kunne konfrontere hypoteser med empiri, må de operasjonaliseres (Halvorsen, 1993:48). Dette vil jeg i de neste avsnittene gjøre rede for hvordan er gjennomført. Avsnittene består av beskrivelser og drøfting av hvordan jeg har operasjonalisert variablene som inngår i modellen og som jeg har benyttet i analysen av i hvilken grad ulike faktorer kan forklare observert inkongruens mellom linjelederes og HR-lederes oppfatning av lederutvikling. I tillegg påpekes noen av begrensningene skapt av å benytte et allerede innsamlet datasett, som har hatt betydning for

hvordan variablene er operasjonalisert. Først presenteres den avhengige variabelen, deretter hver av de tre uavhengige.

I arbeidet med å operasjonalisere variablene har til en viss grad jeg støttet meg til vurderinger gjort av prosjektets ledelse både i Norge og i England. Chris Mabey i England og Paul Gooderham her i Norge, har jobbet med en artikkel (Mabey & Gooderham, 2003) basert på det komplette internasjonale datasettet, parallelt med mitt arbeid med denne oppgaven. I deres artikkel inngår en av de samme variablene som jeg har valgt å benytte (strategisk forankring). For øvrig har de valgt å benytte andre, men lignende, variabler både på den avhengige og uavhengige siden. I mitt arbeid med denne oppgaven har jeg likevel hatt stor nytte av å støtte meg til deres valg når det gjelder operasjonaliseringer og generell anvendelse av datamaterialet.

4.3.1 Operasjonalisering av den avhengige variabelen

Den uavhengige variabelen i oppgaven er avvikende oppfatning (*inkongruens*). Inkongruensen er i forrige kapitel presentert med utgangspunkt i det politiske perspektivet, hvor ulike oppfatninger og interessekonflikter, samt de politiske prosessene hvor disse møtes, er sentralt. For å finne et mål på inkongruensen mellom linjeledere og HR-lederes oppfatning av lederutviklingen, som vi fikk inntrykk av at eksisterte gjennom arbeidet med å skrive oppsummeringen av den norske delen av prosjektet (SNF arbeidsnotat nr 80/02), valgte jeg å bruke et spørsmål som ble stilt til begge kategoriene respondenter (både linjeledere og HR-ledere) som indikator;

"Min organisasjons nåværende retningslinjer for lederutvikling har suksess med hensyn til å nå bedriftens målsettinger"

Denne påstanden stemmer godt overens med den (instrumentalistiske) definisjonen av lederutvikling som ble presentert og drøftet i forrige kapitel. Hensikten med lederutvikling var i følge definisjonen å *"maksimere organisasjonens resultater"*, mens det i den valgte påstanden er *"å nå bedriftens målsettinger"*. Dette er noe videre og ikke koblet utelukkende til finansielle resultater. Dette stemmer, som jeg var inne på i forrige kapitel, godt overens

med en tradisjonell oppfatning av hva som er lederutviklingens viktigste oppgave. På den måten mener jeg påstanden kan betraktes som en hensiktsmessig indikator på hvor vellykket lederutviklingen mer generelt oppfattes å være.

Hver av respondentene skulle vurdere i hvilken grad de ville si seg enig i denne påstanden. Det ble brukt en Likert 5-punkt skala til å gradere svarene, hvor score 5 indikerte ”helt enig” og score 1 indikerte ”helt uenig”. En Likert-skala er en skaleringsmetode designet for å måle holdninger og oppfatninger (Nachmias og Frankfurt Nachmias, 1996: 465). I dette tilfellet vil respondentenes svar være et uttrykk for deres oppfatning av hvor vellykket bedriftens nåværende retningslinjer for lederutvikling er. I situasjoner hvor respondenter skal si seg enig eller uenig i forskerens påstander, er denne typen skala spesielt nyttig (Hellevik, 1999: 158) For å få frem eventuell inkongruens eller avvik mellom respondentgruppens oppfatning av hvor vellykket retningslinjene for lederutvikling er, valgte jeg videre å trekke linjeledernes score på spørsmålet fra HR-leders synspunkter. Det vil med andre ord si;

HR-ledernes score – linjeledernes score => inkongruens i de tilfeller hvor differansen er forskjellig fra 0.

I de tilfeller hvor man får en differanse lik 0, vil HR-leder og linjeleder ha sammenfallende oppfatning av retningslinjene for lederutvikling (kongruens) i bedriften. I alle andre tilfeller vil man ha inkongruens. I bedrifter hvor *HR-leder* har den mest positive oppfatningen av lederutviklingen, vil man ha positiv verdi på inkongruensen. Likedan vil inkongruensen i bedrifter hvor *linjelederne* har det mest positive inntrykket, ha negativ verdi. I tabell 4.4 under er gjengitt hvilken inkongruens jeg fant i datamaterialet.

Tabell 4.3 Inkongruens i oppfatning av hvorvidt nåværende retningslinjer for lederutvikling har suksess

DISKONU

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -1,00	9	9,0	9,0	9,0
,00	43	43,0	43,0	52,0
1,00	30	30,0	30,0	82,0
2,00	13	13,0	13,0	95,0
3,00	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Vi ser at i 43 % av bedriftene er det kongruens (ingen avvik) mellom linjeleders og HR-leders oppfatning av retningslinjene for lederutvikling. I 9 % av bedriftene har linjeledere en mer positiv oppfatning av lederutviklingen enn hva HR-lederne har, mens det i hele 48% av bedriftene er slik at HR-leder uttrykker større tro på bedriftens nåværende retningslinjer for lederutvikling enn linjelederne.

Operasjonaliseringen av inkongruens slik den er brukt her er basert på kun en indikator fra hver av respondentgruppene. Dette er en mono – operasjonalisering, noe som kan være klart uheldig. Man bør i følge Hellvik (1999:132) ha med flere og varierte indikatorer på variabler som er sentrale i problemstillingen. For å teste hvorvidt tendensen til inkongruens var tilsvarende også for andre utsagn av samme karakter, valgte jeg å konstruere et testmål, basert på en annen påstand begge respondentgruppene ble bedt om å ta stilling til;

”De siste tre år har lederutvikling hatt positiv innflytelse på bedriftens resultater”

Jeg gikk frem på samme måte som beskrevet over og beregnet tilsvarende inkongruens på denne måten. Tabell 4.4 viser frekvensfordelingen for det alternative inkongruensmålet.

Tabell 4.4 Inkongruens i oppfatning av hvilken betydning lederutviklingen har for bedriftens resultater

DISKO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-1,00	24	24,0	24,0	24,0
	,00	46	46,0	46,0	70,0
	1,00	30	30,0	30,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Vi ser av tabell 4.4 over at tendensen er den samme som i det første målet på inkongruens¹⁵. Jeg velger likevel ikke å slå sammen denne indikatoren med den forrige, på grunn av den sterke koblingen denne påstanden har til bedriftens *økonomiske* resultater. Med utgangspunkt i elementene ved definisjonen av lederutvikling jeg i forrige kapittel tok opp som problematiserte å bruke en såpass snever definisjon, ønsker jeg i større grad å frikoble

¹⁵ Jeg testet hvorvidt det var korrelasjon mellom de to indikatorene på inkongruens og fant en korrelasjon på .4 Dette tolker jeg som bekreftelse på at inkongruensen avdekket i tabell 4.3 er til en viss grad betegnende for organisasjonene, og som støtte for å kunne benytte en operasjonalisering av inkongruens basert på bare en indikator.

vurderingene av lederutviklingen fra det økonomiske bidraget den antas å ha. Forbindelsen mellom lederutvikling og finansielle resultater er fremhevet både i litteraturen (se for eksempel DfEE, 1998; Mabey & Gooderham, 2003) og av praktikerne vi intervjuet som komplisert og vanskelig. Gjennom å inkludere vurdering av hvilket bidrag lederutviklingen yter til bedriftens *økonomiske resultater*, ser jeg en fare for at den generelle skepsisen som hersker omkring denne sammenhengen, vil gjenspeiles i svarene og at det kan tolkes som et uttrykk for en *generell* mistro til koblingen mellom økonomiske resultater og lederutvikling, ikke et uttrykk for tilstanden i hver enkelt bedrift.

4.3.2 Operasjonalisering av første uavhengige variabel

Den første av de uavhengige variablene jeg har inkludert i modellen, er det jeg har valgt å kalle **strategisk forankring av lederutviklingen**. Denne variabelen er knyttet til hypotesen som i forrige kapittel ble utledet med utgangspunkt i det *symbolske* perspektivet. Variabelen skal gjenspeile i hvilken grad bedriftenes lederutvikling er tilpasset til og forankret i bedriftens forretningsstrategi. Variabelen er knyttet til en forestilling om at en slik forankring er viktig for lederutviklingsfeltets status og identitet. Hensikten med å inkludere denne variabelen er å teste hvorvidt bedrifter hvor lederutviklingen har sterk forankring i forretningsstrategi, betydning preges av mer samstemt oppfatning av betydningen av lederutvikling, eller med andre ord; lavere inkongruensnivå er en funksjon av identifisering med overordnede mål.. Gjennom å teste denne hypotesen, ønsker jeg å avdekke hvorvidt strategiforankring av lederutvikling er en faktor som påvirker lederes oppfatning av lederutvikling og i tilfellet hvor sterk sammenhengen er. Hypotesen som oppsummerer antatt sammenheng mellom strategiforankring og lederutvikling lyder:

H1: Bedrifter som i stor grad har lederutvikling forankret i forretningsstrategi, har lavere inkongruensnivå enn bedrifter hvor lederutviklingen i liten grad er forankret i forretningsstrategi.

Motivasjonen for å inkludere denne variabelen er beskrevet i kapittel 3, hvor jeg antok at den avvikende oppfatningen av lederutvikling kan ha sin forklaring i at strategiforankring av lederutviklingen kan betraktes som et symbol på at organisasjonen prioriterer sine ledere, eller

alle ansatte høyt (generelle utviklingsmuligheter i bedriften, kan være en rekrutteringsstrategi eller brukes bevisst for å holde på nøkkelpersoner) eller som symbol på at organisasjonen fanger opp forventningene som stilles til dem og lever opp til disse (institusjonell motivasjon for leder utviklingen). Lederutvikling med sterk strategiforankring vil dermed oppfattes mer positivt siden den symboliserer flere andre positive egenskaper ved bedriften. Dersom lederutvikling er nært knyttet til forretningsstrategien, vil jeg dermed forvente at ledere i bedriftene har en mer samstemt oppfatning av betydningen enn dersom den i større grad er løsrevet fra organisasjonens forretningsstrategi.

Strategisk forankring av lederutviklingen er operasjonalisert vha to indikatorer, hentet fra intervjuene med HR-lederne. Indikatorene er valgt med utgangspunkt i teori og de begrensninger datasettet representerte. De aktuelle påstandene HR-lederne tok stilling til lød som følger;

1. *HR-leder spiller en aktiv rolle i formulering av bedriftens forretningsstrategi.*
2. *Lederutviklingen er tilpasset til vår forretningsstrategi.*

Indikatorene reflekterer to mulige retninger på sammenhengen mellom lederutvikling og forretningsstrategi. I den første indikatoren ser man at HR- avdelingen spiller en pro aktiv rolle, hvor HR-leder spiller en aktiv rolle i utformingen av forretningsstrategien. I den andre indikatoren gjenspeiles en mer reaktiv tilpasning hvor forretningsstrategien allerede er fastlagt og hvor lederutviklingen i neste runde tilpasses til denne.

Svarene er gitt etter samme skala som for forrige variabel; en 1-5 Likert-skala, hvor score 5 indikerer at respondenten er ”helt enig” og score 1 indikerer at vedkommende er ”helt uenig”.

I tabell 4.7 under er gjengitt frekvensfordelingen for variabelen *strategisk forankring*.

Tabell 4.5 Frekvensfordeling for første uavhengige variabel; strategisk forankring av lederutviklingen

STRATFIT					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,0	2,0	2,0
	2,00	8	8,0	8,0	10,0
	3,00	12	12,0	12,0	22,0
	4,00	40	40,0	40,0	62,0
	5,00	38	38,0	38,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Vi ser at en stor overvekt av bedriftene (totalt 78 %) rapporterer å ha lederutvikling med høy strategisk forankring. Bare 22 % oppgir at de har middels (score 3) eller lav (score 1 og 2) strategisk tilpasning på sin lederutvikling.

4.3.3 Operasjonalisering av andre uavhengige variabel

Den andre uavhengige variabelen jeg har valgt å inkludere, er også basert på HR-ledernes responser og angår i hvilken grad *organisasjonen tar ansvar for og prioriterer* lederutvikling. Denne variabelen er, som presentert i kapitel 3, utarbeidet med utgangspunkt i human resource perspektivet, hvor betydningen av en hensiktsmessig balanse mellom individenes og organisasjonens behov var fremhevet.

Dette er den variabelen hvor begrensningene skapt av datasettet har størst betydning for operasjonaliseringen av variabelen. Hva det egentlig vil si "*å ta ansvar for lederutvikling*", blir derfor i denne omgang operasjonalisert på en måte som gjør at dette må defineres svært snevert. Å ta ansvar er et uttrykk som kan tolkes på en rekke ulike måter. Spørsmålet er hvor langt ansvaret skal strekke seg. Det finnes, etter mitt syn, ikke noe standardsvar på dette spørsmålet og det bør derfor avklares hva man velger å legge i uttrykket, når det benyttes i sammenhenger som dette.

Med utgangspunkt det teoretiske perspektivet og begrensningene som ligger i det tilgjengelige datamaterialet, vil jeg i forbindelse med denne variabelen definere "*å ta ansvar for lederutvikling*" som at organisasjonen sørger for at lederutvikling er et tema som prioriteres og aktualiseres og at det er et tema som organisasjonen sørger for at diskuteres jevnlig. Jeg velger med andre ord å ikke inkludere noen krav om at dette ansvaret må komme til uttrykk også i handlinger i form av konkrete tiltak. Dette er en svært snever definisjon av begrepet *å ta ansvar*. Ideelt sett burde definisjonen vært noe mer omfattende, men sørge for å holde temaet lederutvikling på dagsordenen i organisasjonene, *kan*, etter mitt syn, likevel betraktes som en viktig, men begrenset, form for ansvarstaken fra organisasjonenes side.

Dersom HR-lederne svarer positivt på påstandene jeg benytter som indikatorer, velger jeg å tolke dette som et uttrykk for at deres organisasjoner tar ansvar for lederutviklingen. Dette velger jeg å se som uttrykk for hvordan organisasjonen ivaretar balansen mellom ledernes og organisasjonens behov, som ble fremhevet som et sentralt element i Human resource perspektivet. På denne måten undersøker en svært begrenset del, av det som er sentralt innenfor dette perspektivet. Jeg mener likevel at variabelen behandler forhold som hører hjemme i dette perspektivet, men innser at den ideelt sett burde vært konstruert på en måte som fanget opp mer av perspektivet på en bredere måte.

Variabelen er konstruert ved hjelp av tre indikatorer;

1. *Min organisasjon prioriterer lederutvikling*
2. *Min organisasjon tar det primære ansvaret for utviklingen av sine ledere*
3. *Min organisasjon tar det primære ansvaret for ledernes karriereutvikling*

Indikatorene for denne variabelen kan betraktes i forhold til ansvar for og prioritering av lederutvikling på tre ulike nivåer. Den første indikatoren rettes mot et mer overordnet organisasjonsnivå. At organisasjonen prioriterer lederutvikling vil ha potensiell betydning for organisasjonen som helhet og er et relativt generelt utsagn. Deretter, i den andre indikatoren, rettes fokus mot hvilket ansvar organisasjonen tar for utviklingen av sine ledere. Den tredje indikatoren går spesifikt på hvilket ansvar organisasjonen tar for hver av *ledernes individuelle karriereutvikling*. Samlet mener jeg at disse tre indikatorene gir et bilde av hvordan organisasjonen sørger for å holde lederutvikling som tema aktuelt i organisasjonene, noe jeg igjen ser som uttrykk for hvilket ansvar organisasjonene tar for lederutviklingen på ulike nivåer.

Hensikten med å inkludere denne variabelen er å teste hvorvidt den påvirker inkongruensnivået i organisasjonene at organisasjonen tar ansvar for lederutvikling. Med andre ord; hvorvidt den andre av hypotesene finner støtte i den tilgjengelige empirien. Har graden av ansvar organisasjonen tar for lederutvikling noen betydning for inkongruensnivået i organisasjonene?

I hypotesen antok jeg at dersom organisasjonene tok ansvar for lederutvikling, vil det medføre lavere inkongruensnivå. Hypotesen jeg fremsatte lyder;

H2: Bedrifter hvor organisasjonen i stor grad tar ansvaret for lederutvikling har lavere inkongruens enn bedrifter hvor lederne selv tar ansvar for lederutviklingen.

Det jeg antar er altså at i bedrifter hvor organisasjonen tar ansvaret for lederutviklingen, vil linjeledernes oppfatning i større grad være i takt med HR-ledernes (lavere inkongruensnivå). I bedrifter hvor organisasjonen tar ansvar for lederutvikling vil lederutvikling være et tema som holdes aktuelt og som stadig er oppe til debatt. På denne måten vil det føre til at de ulike lederne i organisasjonen utvikler en mer samstemt oppfatning av lederutviklingen.

Frekvensfordelingen for variabelen er gjengitt i tabell 4.6:

Tabell 4.6 Frekvensfordeling for andre variabel; organisasjonen tar ansvar for lederutviklingen

ORGFIT2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,0	2,0	2,0
	2,00	8	8,0	8,0	10,0
	3,00	13	13,0	13,0	23,0
	4,00	50	50,0	50,0	73,0
	5,00	27	27,0	27,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Tabellen viser at en stor overvekt av bedriftene gir uttrykk for at de er helt eller delvis enig i at organisasjonen tar ansvar for lederutviklingen. Likevel er det bare 27 % som ender på høyeste score, mens halvparten (50 %) ender på score 4.

Etter å ha presentert den andre variabelen hvor det å ta ansvar for lederutvikling ble definert relativt snevert og uten å inkludere krav om handling fra organisasjonens side, er det til sist på tide å introdusere dette gjennom den tredje og siste av de uavhengige variablene.

4.3.4 Operasjonalisering av tredje uavhengige variabel

Den tredje uavhengige variabelen jeg har valgt å inkludere i modellen, angår i hvilken grad linjelederne opplever at organisasjonen *gjennomfører lederutvikling i praksis*. Variabelen er i kapittel 3 konstruert med utgangspunkt i det strukturelle perspektivet og er basert på antagelsen om at organisasjonene må tilpasse sine strukturer, eksempelvis når det gjelder fordeling av oppgaver og ansvar og tilpassing av tid, for å gjøre det mulig å gjennomføre lederutvikling i praksis.

Det sentrale i det strukturelle perspektivet, som denne variabelen er konstruert med utgangspunkt i, er organisasjonens *resultatoppnåelse* og hva som på mest mulig effektiv måte kan bidra til dette. Jeg har likevel valgt å operasjonalisere variabelen med hovedvekt på et annet element som også utgjør deler av det strukturelle perspektivet, nemlig i hvilken grad organisasjonene tilrettelegger de strukturelle betingelsene for handling. Grunnen til at jeg velger å fokusere på andre faktorer enn resultatoppnåelse og koblingen mellom lederutvikling og resultat, er at dette er en sammenheng som både de intervjuete lederne selv og litteraturen bekrefter at er vanskelig å måle eller påvise. Om lag halvparten av respondentene ga uttrykk for at de i liten eller ingen grad evaluerte resultater av lederutviklingen de gjennomførte. På bakgrunn av dette og at jeg ønsket å undersøke om det var forskjeller mellom organisasjoner hvor lederutvikling var noe som man kun snakket om (som jeg var inne på å H2) og organisasjoner hvor lederutvikling også var noe som ble omsatt i praksis, har jeg valgt å fokusere på i hvilken grad organisasjonene, gjennom å legge til rette sine strukturer, gjennomfører lederutvikling i praksis. I tillegg måtte jeg også i forbindelse med denne variabelen ta hensyn til de føringer som lå i det tilgjengelige datamaterialet.

Hypotesen som beskriver antatt sammenheng mellom struktur muliggjør gjennomføring lederutvikling i praksis og inkongruensnivå er gjengitt under:

H3: Bedrifter hvor linjelederne i stor grad opplever at det gjennomføres lederutviklingsaktiviteter har lavere inkongruens enn bedrifter hvor linjelederne i liten grad opplever at det gjennomføres lederutvikling.

Hensikten er å teste hvorvidt (og i tilfellet i hvilken grad) det påvirker ledernes oppfatning av lederutviklingen, at den oppleves som mer enn bare fraser. Videre vil jeg, som jeg var inne på tidligere, undersøke hvorvidt noe av inkongruensen kan forklares med at linje- og personallederne uttaler seg på ulikt grunnlag. Jeg antar at linjelederne gir sine svar basert på den faktiske lederutviklingen de har deltatt på, hørt om eller har erfaring fra, mens HR-lederne i langt større grad gir sine svar basert på et mer helhetlig grunnlag bestående av så vel planer for lederutvikling og mer formaliserte lederutviklingsstrategier, som av lederutvikling gjennomført i praksis. HR-lederne har langt bedre kjennskap til forskjellige planer for lederutvikling, ulike alternativer som er vurdert osv. I mange tilfeller har gjerne HR-leder også stått for å utviklingen av lederutviklingsplaner og strategier og har derigjennom et inngående kjennskap til disse, et kjennskap som linjelederne mangler. Et avvik i oppfatning (inkongruens) vil dermed kunne betraktes som en indikasjon på at det også er et avvik mellom den uttrykte og faktisk gjennomførte lederutviklingen, enten når det gjelder omfang, innhold eller på annen måte. Dette vil jeg teste gjennom å konstruere et mål for faktisk gjennomført lederutvikling i praksis, basert på linjeledernes responser. Hypotesen uttrykker dermed en forventning om at man i bedrifter hvor linjelederne oppfatter at det ikke bare uttrykkes, men også *gjennomføres* lederutvikling i praksis, vil ha lavere inkongruensnivå, fordi linjelederne i disse bedriftene uttaler seg på samme grunnlag som HR-lederne.

Variabelen "*Lederutvikling er noe som gjennomføres i praksis*", er operasjonalisert ved hjelp av tre indikatorer hentet fra linjeledernes responser. De tre aktuelle påstandene linjelederne skulle ta stilling til lød som følger:

1. *Min organisasjon jobber med langsiktig perspektiv på lederutvikling*
2. *De ansvarlige for lederutvikling i organisasjonen, er effektive når det gjelder gjennomføring av planlagte lederutviklingstiltak*
3. *Retningslinjene for lederutvikling er godt kommunisert i hele organisasjonen*

Nok en gang er svarene gitt på Likert-skala med svar alternativer fra "helt enig" (score 5) til "helt uenig" (score 1).

Indikatorene er vinklet på ulike nivåer. Den første angår i hvilken grad organisasjonen jobber langsiktig når det gjelder lederutvikling. Dette henspiller på at organisasjonen for eksempel

kan godta at lederutvikling ikke gir gevinster umiddelbart eller at det legges inn slakk i organisasjonsstrukturene som gir rom for å eksperimentere med ny kunnskap fra lederutvikling. Hensikten er å få frem hvorvidt organisasjonene har tålmodighet og langsiktighet i sitt arbeid med lederutvikling. Den neste av indikatorene angår selve gjennomføringen av lederutviklingstiltak og hvor effektive denne oppleves å være. Den tredje og siste av indikatorene går på hvor godt kommunikasjonsstrukturen omkring lederutvikling fungerer. Det å sørge for å kommunisere hvilke retningslinjer som gjelder for lederutviklingen, vil være sentralt i forhold til å faktisk få gjennomført lederutvikling. Dersom lederne ikke har kjennskap til hvilke retningslinjer som gjelder for lederutvikling, er også lite sannsynlig at de opplever at det gjennomføres lederutvikling i praksis. Jeg velger med andre ord å se kommunikasjonsstrukturen som omgir lederutviklingen som en av tre indikatorer på hvor mye lederutvikling gjennomføres i praksis.

Under er frekvensfordelingen for variabelen vist i tabell 4.6:

Tabell 4.6 frekvensfordeling for tredje uavhengige variabel; lederutvikling er noe som omsettes i praksis

OPPLEVDK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	3,0	3,0	3,0
	2,00	13	13,0	13,0	16,0
	3,00	27	27,0	27,0	43,0
	4,00	43	43,0	43,0	86,0
	5,00	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Vi ser at det er noe større variasjon i frekvensfordelingen for denne variabelen enn det var for de to foregående uavhengige variablene. 14 % av linjelederne scorer 5, som er høyeste verdi. 43 % av respondentene gir derimot lav eller middels score (1-3) på denne variabelen. Det betyr at om lag halvparten av linjelederne oppfatter at bedriften deres er god eller svært god (score 4 eller 5) til å faktisk tilpasse bedriftens struktur og legge til rette for å gjennomføre lederutvikling i praksis.

4.4 Resultater

Etter å ha presentert de variablene som inngår i modellen, gjort rede for hvordan de er operasjonalisert og påpekt noen av de begrensningene de har, vil jeg i dette avsnittet

presentere korrelasjonene jeg har avdekket mellom variablene. For å gi en bedre forståelse av på hvilket grunnlag lederne har gitt sine synspunkter på lederutvikling, har jeg valgt å inkludere en tabell over hvilke *former for lederutvikling* respondentbedriftene har rapportert at de har benyttet.

Tabell 4.7 viser i hvilken grad ulike lederutviklingsmetoder er rapportert benyttet i noen eller stor grad. (Det vil si score 4 eller 5, nok en gang på Likert-skala fra 1 til 5)

Tabell 4.7 Metoder brukt i noen eller stor grad i ledelsesutvikling (prosent)

Metode	Benyttet i noen eller stor grad
Interne programmer	62
Eksterne kurs, seminarer, konferanser, etc	58
Intern jobbrotasjon	22
Ekstern utplassering	8
Mentoring /veiledning	23
E-læring	18
Formell etterutdanning	27

Vi ser at interne programmer og eksterne kurs, seminarer og konferanser er den formen som i størst grad rapporteres benyttet. Absolutt minst benyttet er ekstern utplassering, som bare 8 % av bedriftene bruker. Dette medfører at den inkongruensen vi i studien har observert, for svært mange av bedriftenes del, er en avvikende oppfatning av lederutvikling i form av *interne programmer og eksterne kurs, seminarer og konferanser*, eller med andre ord; relativt tradisjonelle former for lederutvikling.

4.4.1 Korrelasjonsmatrise

For å teste sammenhengene mellom de ulike variablene i modellen, har jeg valgt å benytte en *korrelasjonsmatrise* som viser de gjensidige korrelasjonene mellom variablene som inngår. En korrelasjonsmatrise er en oversikt over et sett variabler ført opp i samme rekkefølge over

begge aksene. Inne i matrisen angis så sammenhengen mellom hvert par av variabler ved hjelp av en korrelasjonskoeffisient (Hellevik, 1999:308). Variablene behandles symmetrisk, det vil si at det ikke forutsettes at den ene variabelen er uavhengig og den andre avhengig. I denne oppgaven har jeg valgt å benytte en korrelasjonsmatrise for å avdekke hvor sterk tendensen er til at bestemte verdier på variablene opptrer samtidig (op cit: 260). Korrelasjon er en deskriptiv term, det vil si at den ikke sier noe om årsak og virkning (Befring, 1994: 196). Jeg har med andre ord ikke statistisk belegg for å hevde at de uavhengige variablene (*sterk strategi forankring, at organisasjonen tar ansvar for lederutvikling eller at lederutvikling er noe som vises i praksis*) fører til eller forårsaker den avhengige variabelen (*inkongruensnivået*). Det jeg derimot kan påvise, er i hvilken grad de ulike variablene har tendens til å opptre sammen. Empirisk påviste korrelasjoner danner et godt grunnlag for hypoteser om sammenhengen mellom variablene (Befring, 1994:180).

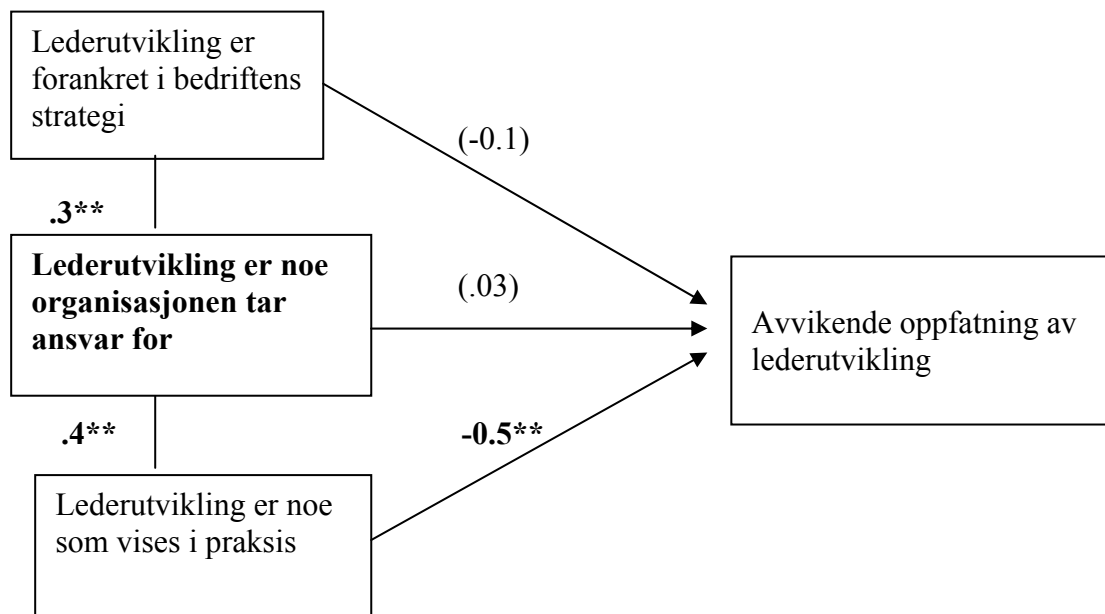
I drøftingen i kapitel 5 kommer jeg tilbake til ulike grunner jeg ser for å argumentere for hvorfor det er naturlig å anta en bestemt retning på pilene i modellen. Implikasjoner dette kan tenkes å medføre vil bli gjennomgått i kapitel 6. Foreløpig vil jeg derimot bare presentere korrelasjonsmatrisen (i tabell 4.8) som angir korrelasjonene mellom modellens ulike variabler.

Tabell 4.8 Korrelasjonsmatrise

		Correlations			
		DISKONU	STRATFIT	ORGFIT2	OPPLEVDK
DISKONU	Pearson Correlation	1,000	-,106	,035	-,507**
	Sig. (2-tailed)		,293	,732	,000
	N	100	100	100	100
STRATFIT	Pearson Correlation	-,106	1,000	,304**	,135
	Sig. (2-tailed)	,293		,002	,179
	N	100	100	100	100
ORGFIT2	Pearson Correlation	,035	,304**	1,000	,410**
	Sig. (2-tailed)	,732	,002		,000
	N	100	100	100	100
OPPLEVDK	Pearson Correlation	-,507**	,135	,410**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,179	,000	
	N	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vi ser at det er tre ulike sammenhenger eller korrelasjoner som er signifikante på .01 nivå. Hvilke variabler som korrelerer og på hvilken måte¹⁶ er illustrert i figur 4.3. Signifikante korrelasjoner (på 0,01 eller en promille nivå) er markert med **:



Figur 4.3 Forskningsmodellen med korrelasjoner

¹⁶ Størrelsen på korrelasjonskoeffisienten er direkte avhengig av variasjonen i de datasett som inngår i hver variabel. Under ellers like forhold vil koeffisienten bli høyere jo større variasjon som finnes i de impliserte variablene (Berfing, 1994:198). Variabelen som angår hvorvidt lederutvikling er noe som vises i praksis, har noe større variasjon enn de øvrige variablene i modellen. Dette *kan* representere en mulig feilkilde. Basert på at koeffisienten er såpass mye større enn for de to variablene, velger jeg likevel å anta at den er et uttrykk for en reell tendens.

5.0 Innledning

Denne oppgaven, som i all hovedsak er bygd opp etter struktur basert på forskningsmodellen presentert innledningsvis, har til hensikt å identifisere faktorer som kan forklare observert inkongruens mellom ulike ledes oppfatning av lederutvikling. Modellen, med sine tre uavhengige og ene avhengige variabel, er i de foregående kapitlene presentert ved hjelp av fire teoretiske perspektiver. Etter å ha argumentert for hvorfor inkongruens utgjør en interessant utfallsvariabel, presentert lederutvikling som begrep og fenomen, samt ledelse som kontekstuell faktor av institusjonell betydning, fremsatte jeg i kapittel 3 et sett hypoteser som oppsummerte hvilke sammenhenger jeg mente det var grunn til å forvente ville avdekkes. Etter å ha operasjonalisert variablene og testet sammenhengen mellom dem ved hjelp av en korrelasjonsmatrise, er det i dette kapitlet på tide å *drøfte* det som er avdekket, både hvilke antatte sammenhenger som viser seg å kunne støttes og hvilke sammenhenger som ikke kan støttes av den tilgjengelige empirien. Mulige forklaringer for funnene og noen implikasjoner de kan tenkes å ha, vil også utgjøre deler av dette kapitlet. Innledningsvis vil jeg bare kort påpeke hovedtrekkene korrelasjonsmatrisen har avdekket. Videre vil funnene bli utdypet og drøftet mer inngående. Jeg ønsker med andre ord å drøfte: Hva viser tilgjengelig empiri om hvilke faktorer som påvirker hvordan lederutvikling oppfattes av ulike aktører, og hvordan stemmer empirien med teorigrunnlaget vi har støttet oss til så langt?

5.1 Hovedfunn

Det første som er verdt å merke seg, er at bare en av de uavhengige variablene i modellen viser seg å være signifikant korrelert med den uavhengige; nemlig variabelen som angår i hvilken grad linjelederne *opplever at lederutvikling er noe som omsettes i praksis*. Verken at lederutviklingen er forankret i bedriftens forretningsstrategi eller at lederutvikling er noe organisasjonen tar ansvar for har noen tilsynelatende direkte påvirkning på utfallsvariabelen, den avvikende oppfatningen av lederutviklingen (inkongruensnivået). Derimot avdekkes en signifikant korrelasjon mellom i hvilken grad lederutviklingen har forankring i strategi og hvilket ansvar organisasjonene tar ansvar for lederutvikling (variablene 1 og 2). Videre avdekkes også en signifikant korrelasjon mellom hvilket ansvar organisasjonene tar ansvar for lederutvikling og i hvilken grad lederutvikling er noe som omsettes i praksis i bedriftene (variablene 2 og 3).

De signifikante korrelasjonene sett i sammenheng utgjør en interessant sti gjennom modellen; bedrifter som har lederutviklingen forankret i forretningsstrategi synes også å ta ansvar for lederutviklingen i bedriften, noe som i sin tur korrelerer med at linjelederne opplever at lederutvikling er noe som omsettes *i praksis* i deres bedrift. Via denne sammenhengen, dempes inkongruensnivået ved at avviket i oppfatning mellom linjeledere og HR-ledere minker. Denne helhetlige stien som avtegner seg gjennom modellen vil jeg komme nærmere tilbake til senere i kapitlet, men først vil jeg med utgangspunkt i resultatene diskutere hvert av funnene hver for seg. Deretter ser jeg det som naturlig å trekke delene sammen i en overordnet drøfting mot slutten, hvor jeg vil forsøke å skissere de sammenhenger jeg mener empirien har avdekket, samt antyde noen implikasjoner av dette.

5.2 Presisering av metodiske begrensninger

Som jeg var nevnte i presentasjon av dataene i kapitel 4, må det presiseres at denne oppgaven er basert på funn avdekket gjennom en *korrelasjonsmatrise*. Det medfører at jeg ikke har statistisk belegg for å sette retning på pilene i modellen jeg presenterer, eller sagt på en annen måte; jeg kan ikke, ved hjelp av de metoder jeg har benyttet påvise noen kausalitet¹⁷ på den måten at de uavhengige variablene faktisk fører til den avhengige variabelen i alle sammenhenger. For å være i stand til å påvise kausalitet er det bestemte krav som må oppfylles¹⁸, blant annet må ha en klar rekkefølge mellom variablene, hvor den uavhengige må komme før den avhengige. Når en skal teste hypoteser om antatte årsakssammenhenger, påpeker Hellevik (1999) at man stilles overfor et generelt problem når det gjelder å fastslå hva som er den faktiske tidsrekkefølgen for variablene. Basert på de tilgjengelige data, mangler informasjon om faktisk rekkefølge. Siden alle data er hentet fra *ett* gitt tidspunkt (våren 2002, da intervjuene ble gjennomført) gir ikke det innsamlete materialet grunnlag for å svare på om det faktisk er slik som pilene i modellen fremsatt her antyder; at gjennomføring av lederutvikling i praksis faktisk fører til lavere inkongruens. Det kan argumenteres for at pilen tvert i mot går i motsatt retning og at det i realiteten er slik at dersom bedrifter preges av lavt inkongruensnivå, fører til at det gjennomføres mer lederutvikling i praksis. Dette kan for

¹⁷ Mye av litteraturen om kausalitet har sine røtter tilbake til filosofen David Hume, som mente at årsaksrelasjoner har tre hovedkennetegn; asymmetri (årsak må komme før virkning), lokalitet (virkning må opptre nær årsak i tid og rom) og konstant konjunksjon (hver gang årsaken opptre må også virkningen opptre) (Skog, 1998:16)

¹⁸ Hva som skal forstås med kausalitet er i følge Hellevik (1999) omdiskutert. En vanlig definisjon er at man har kausalitet mellom to variabler dersom det er slik at hver gang en enhets verdi på årsaksvariabelen endres, frembringer dette endring i effektvariabelen (op cito, 1999:59).

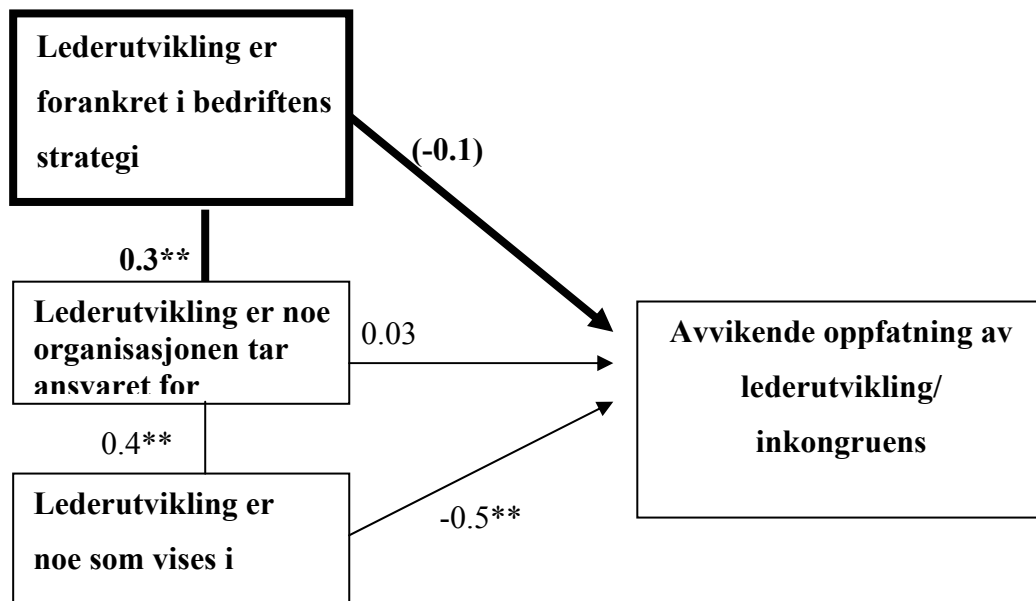
eksempel forklares med at slike bedrifter ikke trenger bruke tid eller ressurser på å diskutere hvor hensiktsmessig lederutviklingen er for bedriften, (fordi de har et samstemt inntrykk av dette), og i stedet bruker denne tiden til gjennomføring av lederutvikling.

Hensikten med å antyde ulike mulige årsakssammenhenger, er å understreke at dataene ikke kan brukes som bevis for at sammenhengene i modellen er som antydnet i modellen fremsatt her. Jeg velger likevel å argumentere for at noen sammenhenger som fremkommer fra datamaterialet, er mer sannsynlige enn andre, blant annet basert på tidligere teori. Resultatene gir informasjon om *gjensidig* korrelasjon mellom variablene. Jeg har i drøftingen likevel valgt å bruke piler i forskningsmodellen mellom de uavhengige og avhengige variablene, for å vise hvilke sammenhenger jeg vil argumentere for at det er sannsynlig å anta er tilstede.

En annen presisering jeg ønsker å gjøre, er knyttet til bruken av hypoteser. Formelt skal hypoteser testes ved bruk av nullhypoteser. En nullhypotese skal være helt presis og mulig å teste ved hjelp av datamaterialet (Hellevik, 1999:379). Den egentlige forskningshypotesen (den vi venter å få bekreftet) formuleres som alternativhypotese til nullhypotesen. Selve hypotesetestingen er basert på at vi på teoretisk grunnlag kan avgjøre hvor ofte de ulike resultatene ville inntreffe hvis vi kunne trekke mange utvalg fra et univers hvor nullhypotesen er sann (op cito), eller med andre ord hvor stor sannsynligheten er for å oppnå ulike resultater i et univers hvor nullhypotesen (som ofte antar ingen sammenheng mellom variablene) er sann. Utfra en vurdering gjort i forkant av hvor høy sannsynlighet man vil kreve for å kunne beholde (hhv forkaste) nullhypotesen, testes deretter hypotesene i studien statistisk. I denne utredningen har jeg valgt å gjøre dette noe mindre formelt. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i korrelasjonsmatrisen og la signifikante korrelasjoner på .01 nivå avgjøre hvorvidt hypotesene jeg har fremsatt kan støttes eller må forkastes.

5.1 Hvilken betydning har første uavhengige variabel?

I tråd med det overordnede designet for utredningen, er den første variabelen jeg vil drøfte betydningen av, er hentet fra det symbolske perspektivet. Denne angår sammenhengen mellom lederutviklings forankring i forretningsstrategi og inkongruensnivå. Jeg har markert i modell 5.1 under hvor fokus for dette avsnittet ligger, gjennom å utheve variabelen og sammenhengene jeg tar for meg under:



Figur 5.1 Betydningen av strategisk tilpasning

I hypotesen fremsatt i kapittel 3 antok jeg at bedrifter som hadde tett tilpassning mellom lederutvikling og forretningsstrategi ville ha lavere inkongruens enn bedrifter hvor lederutviklingen i mindre grad var tilpasset til organisasjonens strategi:

H1: Bedrifter som har høy grad av tilpasning mellom lederutvikling og forretningsstrategi har lavere inkongruens enn bedrifter som har liten tilpassning mellom lederutvikling og forretningsstrategi.

Det vi ser av resultatene er en svak, negativ korrelasjon (-.1, ikke signifikant) mellom strategiforankring av lederutviklingen og inkongruensnivået. I tillegg avdekkes en signifikant korrelasjon (.3) med en annen av de uavhengige variablene, den som angår hvilket ansvar organisasjonen tar for lederutviklingen. Videre i avsnitt 5.1.1 vil jeg peke på mulige

forklaringer og implikasjoner av både den fraværende korrelasjonen med inkongruensnivået og den avdekkede signifikante korrelasjonen med andre uavhengige variabel.

5.1.1 Hvorfor har forankring i strategi liten direkte betydning?

På bakgrunn av den svake og ikke- signifikante korrelasjonen mellom lederutviklingens forankring i strategi og inkongruensnivå, ser vi at det ikke ser ut til å spille noen avgjørende rolle for inkongruensen mellom de ulike lederne i bedriften hvorvidt lederutviklingen har god forankring til strategi eller ei. Korrelasjonsmatrisen avslører med andre ord bare en svak direkte sammenheng mellom tilpasning til strategi og inkongruens mellom linjelederne og HR-lederne. Hva kan forklare dette?

I utvikling av hypotesen med utgangspunkt i det symbolske perspektivet, antok jeg at dersom lederutviklingen var nært forbundet til bedriftens overordnede forretningsstrategi, ville det representere et signal eller symbol på at organisasjonens tilbud av mer generelle utviklingsmuligheter blir betraktet som viktig, noe som ville skape en mer positiv oppfatning blant linjelederne og derigjennom lavere inkongruens. Symboleffekten av å forankre lederutvikling i strategi, var med andre ord antatt å påvirke linjeledernes oppfatninger i positiv retning. Hypotesen var også knyttet til et argument om at linjelederne gjennom å oppleve at lederutvikling er så viktig at den har forankring i strategi, i større grad ville se relevansen av lederutviklingsaktivitetene og at også dette ville bidra til at de ble mer positivt innstilt. En tredje forklaring var knyttet til at organisasjoner med strategiforankret lederutvikling, gjennom dette sender signaler til sine omgivelser om at de tar sine ledere og deres behov for utvikling på alvor og oppnår (ekstern) legitimitet av dette. Også det antok jeg var en påvirkningskilde i positiv retning for linjeledernes oppfatning av lederutvikling. Basert på en disse faktorene samlet, antok jeg at linjeledernes synspunkter ville nærme seg de mer positive HR-lederne og at inkongruensen dermed ville reduseres.

Når man tar utgangspunkt i det symbolske perspektivet, har ikke de rasjonelle eller faktiske argumentene avgjørende betydning. I stedet dreier det om hvilken betydning hendelser *tillegges* eller *oppfattes å ha*. Linjeledere har sin oppfatning av hva som er betydningsfullt eller viktig i og for organisasjonen. Det som kan være noe overraskende, er at linjeledernes

oppfatninger ikke ser ut til å samsvare med organisasjonenes formelle uttrykk for hva som har størst betydning i organisasjonene. Organisasjonens øverste retningsgivende målsettinger kan sies å være oppsummert i forretningsstrategien. Strategien er et uttrykk for hvilke områder organisasjonen ønsker å satse på og hvilke virkemidler som er vedtatt skal benyttes for å oppnå disse målene (Ross et al, 2002:18). Når lederutvikling forankres i forretningsstrategien kan det betraktes som et signal fra organisasjonen, om at lederutvikling, betraktes som betydningsfullt virkemiddel i organisasjonenes arbeid for å nå sine mål. I de organisasjonene hvor linjelederne gir uttrykk for en mindre positiv oppfatning av lederutviklingen, deler tilsynelatende ikke disse linjelederne denne oppfatningen. Hva kan dette komme av?

Linjeledernes oppfatninger og meninger påvirkes av flere forhold. Jeg vil i drøftingen av dette spørsmålet gjøre en kobling mot det strukturelle perspektivet, som jeg mener kan bidra til å forklare hvorfor linjelederne ikke opplever strategiforankring av lederutviklingen som særlig betydningsfullt. Deretter vil jeg se på alternative forhold det symbolske perspektivet leder oppmerksomheten mot.

5.1.2 Kobling mellom det symbolske og strukturelle perspektivet

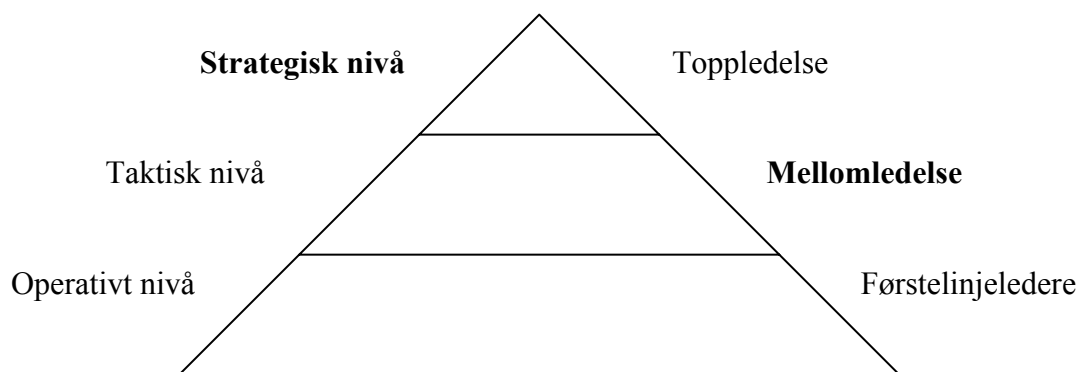
Et forhold som, etter mitt syn, er naturlig å anta har betydning i denne sammenhengen, er knyttet til de ulike ledernes *plassering* i organisasjonen. Dette resonnementet knytter det symbolske og det strukturelle perspektivet sammen, ved at jeg antar aktørenes strukturelle plassering i organisasjonene, former eller i det minste påvirker hvilken betydning de tillegger ulike aktiviteter, hendelser eller forhold. *Det avgjørende i det symbolske perspektivet er ikke hva som faktisk skjer, men hvilken betydning det tillegges i etterkant* (Bolman & Deal, 1999: 228). Hvor de ulike lederne er plassert i organisasjonen vil, etter mitt syn, ha betydning for hvordan ulike hendelser eller tiltak i organisasjonen oppleves, hvilken betydning de tillegges og hvilke referanserammer de plasseres inn i. Dette gjør en kobling mellom det strukturelle og symbolske perspektivet relevant i forhold til problemstillingen jeg vil forsøke å besvare her på følgende måte; hvilken plassering de ulike gruppene av ledere har vil påvirke hvilken betydning de ulike gruppene ledere tillegger strategiforankringen av lederutviklingen. De

fleste av HR-ledere sitter i stabsfunksjon og mange er medlem av øverste ledergruppe i bedriften (toppleidelsen). De har dermed ofte liten direkte kontakt med daglig operativ drift av bedriftene. På samme måte sitter mellomledere ofte et godt stykke unna de strategiske og overordnede beslutningene. Både linjeledernes og HR-ledernes plassering i organisasjonen vil dermed kunne antas å ha betydning for hva de tillegger større eller mindre betydning.

Drøftingen avhenger av hvilket perspektiv man tar utgangspunkt i. Det strukturelle perspektivet er i stor grad fokusert på det instrumentelle, måloppnåelse og rasjonelle elementer. Rasjonelle aktører, som man dette perspektivet antar lederne er, som ser at lederutviklingen er nært tilpasset til de strategiske mål det jobbes mot i organisasjonen, vil kunne forventes å ha en positiv oppfatning av lederutviklingen. Tiltak som har til hensikt å bedre organisasjonens muligheter for å nå sine mål, vil kunne forventes oppfattet som positive av både HR-ledere og linjeledere. I det symbolske perspektivet, finner man derimot ikke tilsvarende forventninger om rasjonalitet. I stedet åpnes det for at hendelser kan tillegges svært *ulik* betydning av ulike aktører, *uavhengig* av hvilken faktisk, rasjonell betydning hendelsen eller aktiviteten måtte ha. Dermed blir det symbolske perspektivet åpnere for flere alternative fortolkninger og betydninger av en og samme hendelse eller aktivitet, som for eksempel lederutvikling. Avviket i oppfatning av lederutvikling forankret i forretningsstrategi kan på denne måten være noe mer overraskende sett fra et strukturelt enn fra et symbolsk perspektiv.

Hvilken betydning lederne tillegger strategiforankring av lederutvikling påvirkes av deres plassering

80 % av linjelederne i denne studien er rapportert å være *mellomledere*. Det medfører at de har en annen *plassering* i organisasjonen som utgangspunkt for sine vurderinger av hvor betydningsfull eller suksessrik lederutviklingen er, enn HR-lederne som ofte er plassert i en stabsfunksjon. Mellomledernes hverdag er preget av mer taktiske og til en viss grad operative spørsmål og tema, noe som vil påvirke deres meninger, oppfatninger og holdninger til det som skjer i organisasjonene. Strategi oppfattes i mange tilfeller som et anliggende for festtaler og de mer formelle anledningene mer enn for det daglige arbeidet i bedriften. Mellomlederne har dermed et annet oppmerksomhetsfelt, noe vi også finner støtte for i en figur av organisasjonsteoretikerne Fivesdal og Bakka (1993, s 225) som viser hvilket fokus ledere på ulike ledelsesnivå typisk vil være opptatt av.



Figur 5.2 Ulike ledelsesnivåer og deres fokus (etter Fivesdal og Bakka, 1993: 225)

Det vil eksistere både formelle og uformelle strukturer i en hver organisasjon (Bjørvik og Haukedal, 1997) Hvilken plassering ledere har i hver av disse, vil påvirke hvilken informasjon de får tilgang til, hvilke andre aktører i organisasjonen de har kontakt med og hvilke oppfatninger de danner seg (Bolman & Deal, 1998; Fivesdal & Bakka, 1993: 40).

Alle faktorer relatert til plassering som kan antas å påvirke linjeledernes oppfatning av lederutviklingens betydning, vil ikke bli drøftet i denne omgang. I stedet vil jeg bare peke på at organisasjonsstrukturene gir interessante føringer for hva som vil være i linjeledernes oppmerksomhetsfelt og følgelig vil påvirke det som i det symbolske perspektivet er interessant; hvilken *betydning* de tillegger ulike hendelser og aktiviteter, blant annet lederutvikling.

I det symbolske perspektivet rettes fokus mot at forretningsstrategien i en bedrift har viktig betydning som *symbol* for eksempel på hvilken identitet organisasjonen har, hvilke verdier som forfektes og tilstrebes eller hvilke overordnede målsettinger som krever felles innsats å nå og derigjennom skaper en fellesskapsfølelse. Forretningsstrategi og overordnede planer kan oppfattes som betydningsfullt for topplederen som jobber med denne typen spørsmål, mens det som har største betydning for mellomlederne er det operative og den daglige drift. Dermed gir ikke en tettere tilknytning til forretningsstrategi mellomlederne noen følelse av at lederutviklingen er viktig eller har betydning for deres daglige arbeid. De kan gjerne registrere at lederutvikling blir betraktet som betydningsfull for bedriften av topplederen, men dette får få konsekvenser for hvordan de selv opplever lederutviklingen.

5.1.3 Ekstern symbolsk betydning

Symbolverdien av å forankre lederutviklingen i strategi er knyttet til å skape en felles oppfatning av at lederutvikling er viktig, kanskje til og med nødvendig for å nå bedriftens målsettinger. En annen mulig forklaring for at forankring av lederutvikling i strategi ikke ser ut til å ha direkte betydning for inkongruensnivået, kan ligge i at den symbolske betydningen av å strategiforankring er tettere forbundet til *eksterne forhold*, som forventninger og institusjoner. Flere av lederne i studien ga uttrykk for at bedriften ”måtte” ha lederutvikling, siden ”alle” andre også hadde det. Forankring av lederutvikling i strategi får dermed en symbolverdi vis a vis omverden som kanskje er større enn den interne symbolske betydningen. Sett fra et symbolsk perspektiv kan lederutviklingsprogrammer og aktiviteter oppfattes som signaler organisasjonene sender til omverdenen om at de kan tilby gode utviklingsmuligheter for sine ledere. Det kan oppfattes å symbolisere bedriftens evne til å tilpasse seg trender, forventninger eller normer som mer eller mindre eksplisitt regulerer organisasjonenes tilpasninger. Det kan også være et virkemiddel i forhold til rekruttering av ønsket arbeidskraft. Gjennom lederutviklingsprogrammer eller lignende kan bedriftene symbolisere hvilken sentral betydning ledere i bedriften har og hvor alvorlig bedriften er i sitt ønske om å ivareta dette. Dette vil si at selv om strategiforankring av lederutviklingen i modellen ikke korrelerer med inkongruensnivået, kan det likevel ha symbolsk betydning vis a vis eksterne aktører og omverdenen. Solid og seriøs satsing på et område som lederutvikling, som oppfattes å være betydningsfullt for organisasjoner, vil på denne måten kunne betraktes som mulig kilde til legitimitet og rennome for organisasjonene.

Sammenhengen mellom strategiforankring og at lederutvikling er noe organisasjonen tar ansvar for

Av korrelasjonsmatrisen fremkommer at organisasjoner som har tett forankring av lederutviklingen i forretningsstrategien korrelerer med bedrifter som rapporterer at lederutvikling er noe de tar ansvar for (positiv korrelasjon på .3). Dette kan tyde på at organisasjoner som har valgt å forankre sin lederutvikling i strategi, oppfatter lederutvikling som et viktig område for organisasjonen og at dette medfører at de også tar ansvar for lederutviklingen. Sammenhengen mellom disse to variablene bygger etter mitt syn opp under argumentet fra forrige drøftingen over om at strategiforankring av lederutviklingen er et signal om at lederutvikling betraktes som viktig av organisasjonene. At organisasjonene

rapporterer at de tar ansvar for lederutvikling er et signal om at dette oppleves som en viktig oppgave vel verdt å bruke tid og resurser på. Dersom man tenker seg en bedrift som har valgt å forankre lederutviklingen til sin forretningsstrategi, vil det være naturlig å forvente at dette også følges opp på noen måte. Det virker lite troverdig dersom organisasjonen i første omgang velger å sende signaler om at lederutvikling skal forankres i strategi fordi det antas å være gunstig for organisasjonen for deretter å gi fra seg hele ansvaret for dette viktige området. Et slikt brudd kan i tilfelle tyde på stor avstand mellom det som gjerne kalles uttrykt teori og bruksteori.

5.1.4 Oppsummering av første variabels betydning

Den svake korrelasjonen mellom strategiforankring og inkongruensnivå kan tolkes som uttrykk for at en av antagelsene bak hypotese 1 ikke holder. Jeg antok at linjelederne opplevde symbolske signaleffekter av at lederutviklingen var forankret i forretningsstrategi og at dette ville påvirke deres oppfatning av lederutviklingen. Men signaleffekten mister styrke, når forretningsstrategien, blant annet på grunn av strukturelle faktorer, ikke oppleves som særlig betydningsfull for linjelederne. Dersom mellomlederne *ikke* oppfatter bedriftens strategi som betydningsfull eller vesentlig for sitt daglige arbeid, vil en kobling mot denne naturlig nok heller ikke ha direkte betydning for hvordan de oppfatter lederutviklingen. Hypotese nummer en, slik den ble fremsatt i kapitel tre, kan med utgangspunkt i de resultater som her er avdekket, ikke støttes.

Strategiforankring av lederutvikling kan til tross for manglende korrelasjon i forskningsmodellen i denne oppgaven likevel tenkes å ha symbolsk betydning på andre måter som vis a vis eksterne aktører eksempelvis som kilde til legitimitet eller renommé, eller i rekrutteringssammenheng. Spekulasjoner over hvorvidt det er tilfelle at lederutvikling kan ha symbolsk betydning på denne måten, faller utenfor avgrensingene for denne oppgaven, men kunne vært en mulig aktuell retning for et eventuelt videre arbeid med temaet.

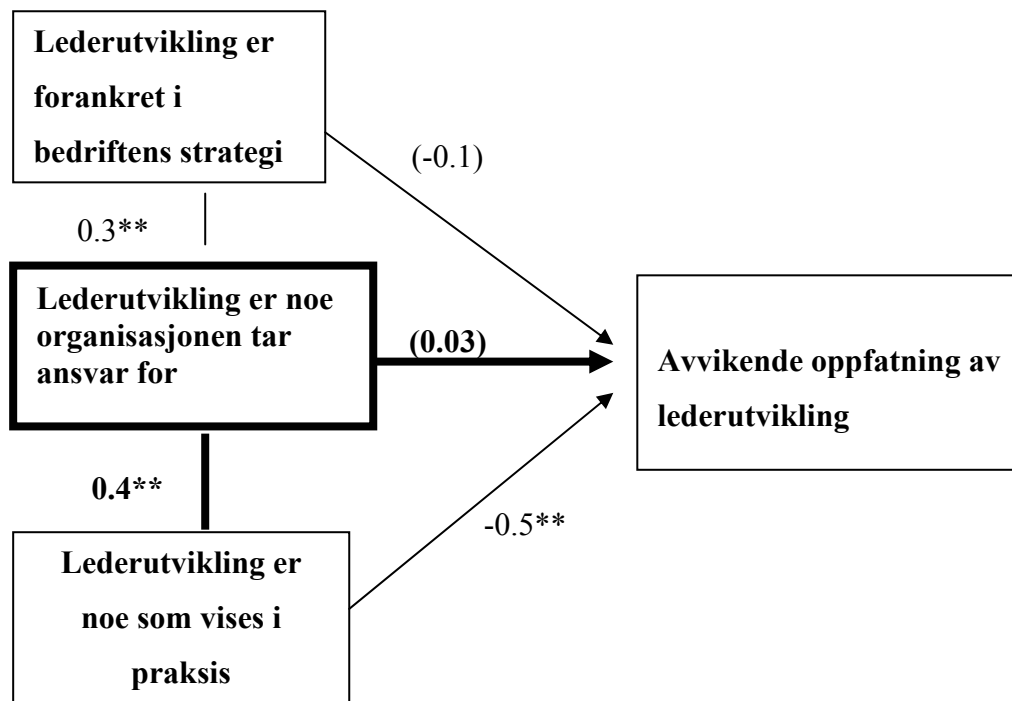
En implikasjon av det som er drøftet i avsnittene over, er at dersom organisasjonene ønsker å påvirke mellomledernes oppfatning av lederutvikling, vil ikke strategiforankring av denne i seg selv være en faktor som i nevneverdig grad påvirker. Det vil ikke si at strategiforankring av lederutvikling *ikke* har noen betydning i et symbolsk perspektiv. Betydningen er derimot

tilsynelatende knyttet til andre forhold enn mellomlederes oppfatninger. For det første har jeg kort antydnet hvordan strategiforankring av lederutvikling kan ha ekstern betydning. Det andre forholdet er knyttet til sammenhengen som er avdekket i modellen mellom strategiforankring av lederutvikling og det ansvaret organisasjonen tar for lederutviklingen. Dette andre forholdet vil jeg komme nærmere tilbake til i neste del, som er drøfting av neste uavhengige variabel; hvilken betydning har det at lederutvikling er noe organisasjonen tar ansvar for?

5.2 Betyr hvem som tar ansvar for lederutviklingen noe?

Neste variabel jeg vil drøfte er andre uavhengige variabel, utarbeidet med utgangspunkt i human resource perspektivet; *lederutvikling er noe organisasjonen tar ansvar for*. Funnene vil bli forsøkt forklart både ved hjelp av substansielle og metodiske forhold (Hellevik, 1999).

I figur 5.3 under er variabelen og den lave, nærmest fraværende korrelasjonen den har med den avhengige variabelen uthevet for å plassere dette avsnittet i modellen. Variabelen er derimot signifikant korrelert med uavhengig variabel nummer 3 (*lederutvikling er noe som vises i praksis*), noe som også er markert med uthevet skrift.



Figur 5.3 Betydningen av at lederutvikling er noe organisasjonen tar ansvar for

I hypotese nummer 2, fremsatt i kapitel 3, antok jeg at dersom organisasjonene tok ansvar for lederutviklingen i bedriften, ville det dempe inkongruensen i synet på lederutviklingen. Hypotese nummer 2 er gjengitt under.

H2: Bedrifter hvor organisasjonen i stor grad tar ansvaret for lederutvikling har lavere inkongruens enn bedrifter hvor lederne selv tar ansvar for lederutviklingen.

Vi ser at korrelasjonen mellom denne uavhengige variabelen og inkongruensnivået er svært lav (.03). På bakgrunn av dette finner jeg ikke støtte for hypotese nummer to, på samme måte som jeg heller ikke fant støtte for den første av hypotesene. I neste avsnitt vil jeg peke på mulige forklaringer på dette.

5.2.1 Lederutvikling er noe organisasjonen tar ansvar for

Av resultatene gjengitt i modellen, ser vi at hvorvidt organisasjonen tar ansvar for lederutvikling eller ei, tilsynelatende ikke har direkte betydning for inkongruensnivået i organisasjonene. Dette er i strid med resonnementet som ledet frem mot hypotese nummer 2, antagelsen om at ledere i organisasjoner som rapporterer at de tar ansvaret for lederutviklingen får en mindre avvikende oppfatning (og derav lavere inkongruensnivå) enn ledere som tar ansvar for lederutviklingen selv. Det er interessant at det ikke avdekkes noen korrelasjon mellom denne variabelen og den avhengige, verken i positiv eller negativ retning. Hvorvidt organisasjonene tar ansvar for lederutvikling eller ei, fremstår dermed som uten betydning for inkongruensnivået i bedriftene. For å finne mulige forklaringer for dette, velger jeg å vende tilbake til human resource perspektivet som danner utgangspunkt for denne variabelen. Først lanserer jeg mulige forklaringer med utgangspunkt i teori, før jeg avslutningsvis presenterer mulige metodiske forklaringer for den fraværende korrelasjonen.

I human resource perspektivet ble individenes behov for utviklingsmuligheter, utfordringer og trygghet satt i fokus gjennom at man hevdet at organisasjoner er til for å oppfylle individers behov, og ikke omvendt. Den grunnleggende antagelsen bak perspektivet er at dersom man sørger å få til en best mulig balanse mellom individenes og organisasjonens behov, vil dette komme begge parter til gode. Dette positive menneske synet og vekten på individets betydning for organisasjonene, kan være en annen mulig forklaring for at hvem av partene

(organisasjonen eller individet selv) som tar ansvaret for lederutviklingen, tilsynelatende ikke har betydning for hvordan lederutviklingen oppfattes (inkongruensnivået). Dette skyldes at organisasjonene i et human resource perspektiv er antatt å fokusere *både* på ledernes individuelle behov *og* organisasjonens behov. Organisasjonens ønsker og behov vil dermed ikke forventes å bli satt foran ledernes individuelle behov. Det kan altså ligge en mulig forklaring i at både lederne og organisasjonen antas å sette en balanse mellom de gjensidig avhengige partene høyt. Dette i motsetning til i det strukturelle perspektivet, hvor organisasjonens behov skal prioriteres høyest og alle andre hensyn deretter underordnes dette.

En annen mulig forklaring kan ligge i at innenfor human resource perspektivet vil det at organisasjonen tar ansvar for lederutvikling, være i tråd med forventningene som rettes mot organisasjonen. I et perspektiv som fremhever de ansatte som bedriftens viktigste ressurs, vil det å ta vare på og utvikle denne ressursen være en naturlig oppgave for organisasjonene å ivareta. At dette ikke ser ut til å ha betydning for hvordan lederne oppfatter lederutviklingen, kan tolkes som et uttrykk for at lederne oppfatter ansvaret organisasjonen tar for lederutvikling, er et helt selvsagt ansvar for organisasjonen. Det at den oppfyller dette ansvaret, vil dermed ikke være bemerkelsesverdig eller ha særlig betydning for ledernes oppfatninger.

En tredje mulig forklaring kan ligge i at lederne ikke påvirkes av hvorvidt lederutvikling er et tema som debatteres og diskuteres i organisasjonen eller ei. Bare prat, har liten betydning for linjeledernes daglige arbeidssituasjon. Deres oppmerksomhet er, som jeg også var inn på i forbindelse med det strukturelle perspektivet, rettet mot det daglige arbeidet. Hvorvidt organisasjonen tar ansvar for å sørge for at lederutvikling er et tema som jevnlig aktualiseres, kan dermed ikke forventes å ha betydning for ledernes oppfatninger. Hvorvidt lederutvikling drøftes eller ei, har dermed ingen direkte betydning, men via korrelasjonen med den tredje av de uavhengige variablene (lederutvikling er noe som omsettes i praksis) kan den likevel hevdes å ha betydning. Det er lett å tenke seg at organisasjoner hvor lederutvikling er et tema som bringes jevnlig på banen, også i større grad gjennomfører lederutvikling. Det vil være høyere oppe i bevisstheten hos de som avgjør hvilke prioriteringer og strukturelle tilpasninger som skal gjennomføres (f eks ressurser som skal settes av eller oppgaver som løftes av ledere slik at de får tid til å gjennomføre lederutvikling). På denne måten er variabelen av større betydning enn den fraværende korrelasjonen med utfallsvariabelen kan tyde på.

5.2.2 Mulige metodologiske forklaringer

Når man skal analysere og drøfte funnene fra studier som denne, er det ikke tilstrekkelig å bare fokusere på hvilke substansielle forklaringer, eller tendenser i datamaterialet som kan forklares ut fra egenskaper ved fenomenet som er undersøkt. I tillegg bør man undersøke hvorvidt noen av resultatene kan forklares ved spesielle trekk ved selv undersøkelsen. Slike tolkninger som refererer til egenskaper ved undersøkelsen kalles metodologiske forklaringer av et gitt resultat (Hellevik, 1999: 343). I denne studien mener jeg at dette er særlig relevant for denne andre uavhengige variabelen. Derfor har jeg valgt å inkludere dette avsnittet i drøftingen av mulige forklaringer på hvorfor det ikke fremkommer noen korrelasjon mellom denne variabelen og inkongruensnivået.

Tendens til ”JA-siing”?

Et annet forhold jeg opplever som relevant å nevne i forbindelse med denne variabelen er en tendens blant andre Hellevik (1999:158) påpeker at en vanlig feilkilde spesielt ved bruk av påstander respondenter skal si seg enig eller uenig i. Tendensen går ut på at respondenter sier seg enig i påstander uten å ha noen klar mening om påstandens innhold og kalles gjerne ”ja-siing” (op cito : 451). Denne tendensen kan tenkes å ha påvirket svarene denne variabelen bygger på. Grunnen til at jeg velger å trekke ”ja-siing” inn som moment i drøftingen av denne variabelen, er at variabelen er konstruert på en måte som gjør at innholdet kan være uklart for respondentene å ta stilling til. Dette kan skyldes en kombinasjon av den manglende spesifiseringen av innholdet i å ”ta ansvar for” som er påpekt over og at det å ta ansvar for noe oppfattes som et positivt ladet begrep respondenter gjerne vil si seg enig i. De tre indikatorene som er brukt til variabelen er også relativt like, noe som kan ha påvirket svarene ved at respondenter ønsker å fremstå som konsistente og derfor svarer relativt like på alle tre indikatorene.

Variabelen er operasjonalisert på bakgrunn av HR-ledernes synspunkter som de fremkom i intervjuene. Bakgrunnen for dette, er at HR-lederne antas å best oversikt over hvilken rolle organisasjonen, representert ved HR-avdelingen i bedriften, spiller og hvilke retningslinjer de har for lederutvikling. Det kan likevel medføre at HR-ledere, som kan tenkes å identifisere seg med det arbeidet HR-avdelingen generelt legger ned, kan tenkes i å svare positivt på spørsmålene som inngår i denne variabelen basert på elementer som ønskverdighet eller

behov for å fremstille egen innsats i et godt lys. Dette trenger ikke ha noen betydning for hvordan mellomlederne oppfatter lederutviklingen i de samme organisasjonene.

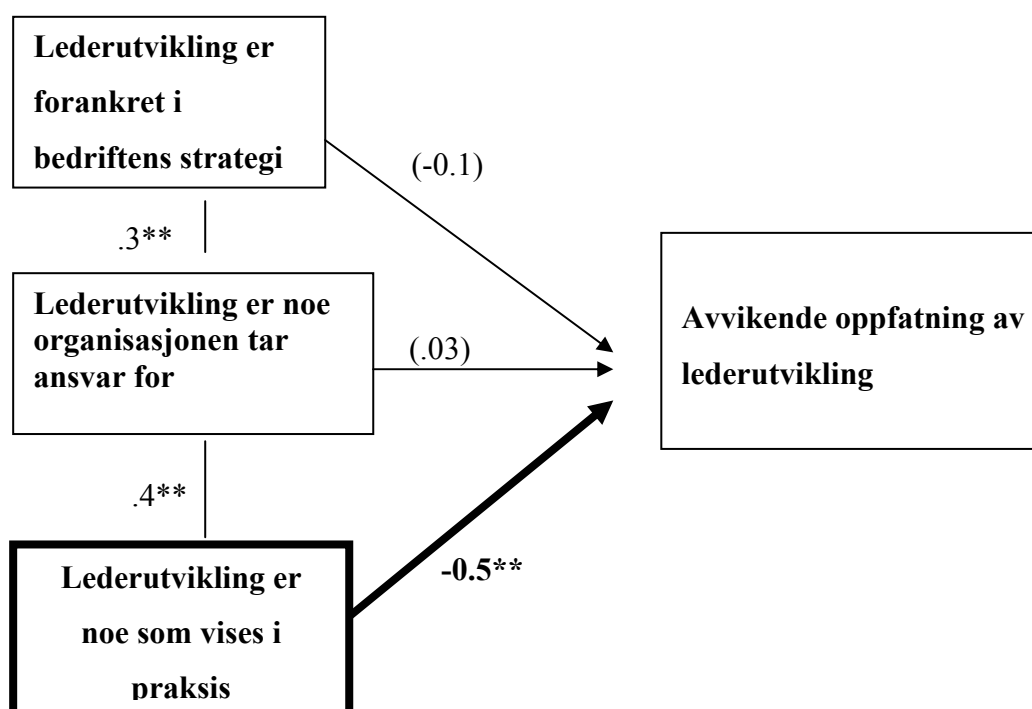
5.2.3 Oppsummering av andre variablers betydning

Oppsummert vil jeg påpeke at den manglende korrelasjonen mellom denne andre uavhengige variabelen (*hvilket ansvar organisasjonen tar for lederutviklingen*) og inkongruensnivået både kan skyldes metodologiske og mer substansielle faktorer. *Å ta ansvar* er et positivt ladet begrep som det vil være lett å si seg enig i ("ja-siing"). Den manglende korrelasjonen kan også ha med hvilke forventninger lederne har til organisasjonen å gjøre. Dersom lederne faktisk har forventninger om at organisasjonene tar ansvaret for lederutviklingen, vil det ikke påvirke deres oppfatninger dersom organisasjonen opptrer som forventet.

Korrelasjonen mellom denne variabelen og det at lederutvikling er noe som omsettes i praksis, er interessant fordi den antyder at det likevel er betydningsfullt at organisasjoner tar ansvar for lederutviklingen. I bedrifter som tar ansvar for lederutvikling er det mer sannsynlig at det også gjennomføres lederutvikling i praksis, noe som i sin tur har relativt stor betydning for hvordan lederutviklingen oppfattes av de ulike gruppene ledere og derigjennom for inkongruensnivået.

5.3 Betydningen av at lederutvikling omsettes i praksis

Den tredje og siste av de uavhengige variablene som er inkludert i forskningsmodellen, er utarbeidet med utgangspunkt i det strukturelle perspektivet og angår i hvilken grad lederutvikling er noe organisasjonene omsetter i praksis. Variabelen er operasjonalisert ved hjelp av linjeledernes responser knyttet til hvorvidt lederutvikling gjennomføres i praksis i bedriften deres. Denne variabelen viser seg å være den som har den sterkeste korrelasjonen med utfallsvariabelen av samtlige. Dette er illustrert i figur 5.4:



Figur 5.4 Betydningen av at lederne opplever at det faktisk gjennomføres lederutvikling

Vi ser at det er en signifikant, negativ korrelasjon mellom den tredje uavhengige variabelen og utfallsvariabelen. Det vil si at desto høyere score man vil finne på uavhengig variabel nummer tre, desto lavere inkongruens vil man finne. Eller med andre ord; desto mer lederne opplever at lederutvikling er noe som vises i praksis, desto mer samstemt er linje- og HR-ledernes oppfatning av lederutviklingen.

I hypotese nummer tre antok jeg (som utledet i kapitel tre) at bedrifter hvor linjelederne rapportert om at lederutvikling i stor grad var gjennomført i praksis ville ha *lavere inkongruens* enn bedrifter hvor linjelederne opplever at det gjennomføres lite lederutvikling. Hypotese 3 lyder;

H3: Bedrifter hvor linjelederne i stor grad opplever at lederutvikling er noe som vises i praksis har lavere inkongruens enn bedrifter hvor linjelederne i liten grad opplever at lederutvikling er noe som vises i praksis.

Hypotesen var begrunnet med at linjelederne i bedrifter som gjennomfører mye lederutvikling i praksis, opplever at deres forventinger og organisasjonens løfter om gjennomføring av lederutviklingsaktiviteter blir holdt. I disse bedriftene forventet jeg at man ville finne mindre

avvik mellom lederutvikling som er planlagt eller uttrykt og den lederutvikling som gjennomføres. Dermed ville linje- og HR-ledernes oppfatninger i større grad være fundert på samme erfaringsgrunnlag, enn det ville være i organisasjoner som bare i liten grad gjennomfører lederutvikling i praksis.

Vi ser av resultatene at vi finner støtte for å beholde denne tredje hypotesen. Korrelasjonen mellom den tredje uavhengige variabelen og utfallsvariabelen (- 0.5) tyder på at bedrifter hvor lederutvikling i høy grad omsettes i praksis, preges av lavere inkongruens mellom de ulike leder gruppene enn bedrifter som i mindre grad omsetter lederutviklingen i praksis. I de følgende avsnittene vil jeg forsøke å peke på mulige forklaringer på dette og noen implikasjoner vil bli antydnet.

5.3.1 Hva vil det si at lederutvikling vises i praksis?

Vi ser at den sterkeste av samtlige korrelasjoner mellom variablene som inngår i modellen, er den som går mellom denne tredje uavhengige variabelen og utfallsvariabelen. Det vil si at det som i størst grad påvirker inkongruensnivået, er at lederutvikling faktisk gjennomføres og ikke begrenses til ord eller urealiserte planer. Hva kan forklare dette?

For å kunne svare på dette spørsmålet, finner jeg det først nødvendig å dvele litt ved hva det innebærer at *lederutvikling er noe som omsettes i praksis*. Som jeg var inne på i det tredje kapitlet, hvor det strukturelle perspektivet ble presentert og innholdet til en viss grad presisert, handler det i stor grad om å tilpasse strukturene i organisasjoner på måter som gjør det *mulig* å gjennomføre lederutvikling. Det kan være i form av tid, ressurser, ansvar, oppgavefordeling eller på andre måter. En inndeling kan være knyttet til hvorvidt strukturene muliggjør gjennomføring av lederutvikling i to ulike faser. For det første kan det være knyttet til hvilke muligheter lederne har til å komme fra sine daglige oppgaver for å *kunne delta* i lederutviklingsaktiviteter av ulike slag, hvordan budsjetter organiseres for å skape rom for gjennomføring av lederutvikling osv. Men strukturer som muliggjør gjennomføring av lederutvikling i praksis, kan også være knyttet til fasen *etter at lederne har deltatt* på sine lederutviklingsaktiviteter, og være relatert til hvilke muligheter organisasjonens systemer og rutiner gir lederne til å faktisk *anvende* noe av det utbyttet de (forhåpentligvis) har med seg fra lederutviklingen, for eksempel i form av uttesting eller eksperimentering med nye fremgangsmåter eller rutiner. Et sentralt trekk ved begge formene for muliggjørende

strukturer, er at de er knyttet til organisasjonsnivå. Det er med andre ord ikke tilstrekkelig å betrakte hver leders utvikling isolert. Struktur handler om å skape muligheter for individer som deler av det helhetlige systemet. *Lederutvikling* kan da betraktes som del av organisasjonenes *ledelsesutvikling*, hvor faktorer som sosial kapital, gode team og relasjoner er viktig (Day, 2001).

Etter denne presiseringen av hva det innebærer at lederutvikling er noe som gjennomføres i praksis, vil jeg nå forsøke å peke på noen mulige forklaringer på hvorfor dette synes å ha så stor betydning for hvordan lederutviklingen oppfattes. Et poeng jeg mener er viktig i denne sammenhengen er knyttet til en av antagelsene jeg valgte å bygge den tredje hypotesen på, nemlig at i organisasjoner hvor lederutvikling i stor grad gjennomføres har begge respondentgruppene et mer *likt utgangspunkt* for sine oppfatninger. Dette leder oss tilbake til diskusjonen i tidligere i kapitlet om hvilken betydning strategiforankring av lederutviklingen hadde. Argumentet var da at på grunn av ulik plassering, ville ulike kilder påvirke hva lederne oppfattet som betydningsfullt. I denne omgang snus argumentet og brukes med motsatt fortegn. I stedet for at ulik plassering fører til større inkongruens og ulike oppfatninger, vil det her være slik at i organisasjoner med mye gjennomført lederutvikling vil ikke strukturell plassering ha like stor betydning, fordi lederutviklingsaktiviteter ofte gjennomføres på tvers av avdelinger. Dermed deltar de ulike respondentene på samme type aktiviteter, uavhengig av formell plassering. Det medfører at ulikhetene mellom respondentgruppene som jeg tidligere argumenterte for at skyldtes ulik plassering, blir mindre betydningsfull. Respondentene har, i bedrifter med mye gjennomført lederutvikling et mer felles erfaringsgrunnlag for sine synspunkter, noe som også fører til mer samstemt oppfatning av lederutviklingen og lavere inkongruens.

En annen forklaring for hvorfor det avdekkes lavere inkongruens i bedrifter med mye gjennomført lederutvikling, kan knyttes til at linjelederne i disse bedriftene opplever at organisasjonene er positivt interessert i å satse på sine ledere. Når bedriftene viser at de er villige til å ikke bare snakke om lederutvikling eller formulere planer og strategier, men også investere tid og ressurser (tilpasse de strukturelle rammene) for at lederne skal kunne gjennomføre lederutvikling, viser denne studien at det blir satt pris på i form av at linjelederne oppfatter lederutviklingen mer positivt og at inkongruensen blir lavere. Organisasjonen kan oppnå større troverdighet i egne leders øyne gjennom å etterleve sine uttalelser og skape samsvar mellom ord og gjerning. At det likevel bare i varierende grad skapes (strukturelle)

muligheter for gjennomføring av lederutvikling kan skyldes en rekke faktorer. For det første tyder mye på at det er relativt utbredt at ledernes daglige arbeid er så altoppslukende at de ikke har tid til en gang å tenke på lederutvikling. Lederes opplevelse av å ha for lite tid er referert til av flere forskere, blant annet Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001) store norske lederundersøkelse som hevdes å tegne et representativt bilde av norske ledere.

En annen mulig årsak til at lederutvikling i forskjellig grad gjennomføres i praksis, er at man i en del organisasjoner finner avvik mellom det som kan kalles uttrykt teori og bruks teori når det gjelder lederutvikling. Organisasjonene *uttrykker* at de prioriterer lederutvikling høyt, floskler som ”de ansatte er vår viktigste ressurs” brukers gjerne i formelle sammenhenger. Dersom man går nærmere inn i organisasjonens faktiske prioriteringer som de kommer til uttrykk i handling (for eksempel i budsjetter eller ressursbruk) endres bildet en god del. Handling følger ikke alltid ord, og avviket mellom hverdags- og søndagsteorier oppstår.

5.3.2 En mulig retning for videre arbeid

Hvorvidt organisasjonene er bevisste på dette avviket, ville være en interessant problemstilling å forfølge i et eventuelt videre arbeid. På den ene siden kan man da anta at organisasjonen utnytter dette avviket kynisk, gjennom å søke ekstern og intern legitimitet ved å uttale seg i positive ordelag om hvor viktig organisasjonen synes lederutvikling er og hvor høyt dette prioriteres. Samtidig kan de i praksis la lederutviklingsområdet ligge mer eller mindre brakk. På den andre siden kan man velge å anta at organisasjonene *ikke* er bevisste på avviket mellom hva de sier og hva de faktisk gjennomfører. Argyris hevder at det siste ofte er tilfellet. For å redusere gapet og få kartet til i større grad å stemme med terrenget, blir en bevisstgjøring nødvendig før endringer kan skje. Disse spørsmålene faller utenfor grensene for denne oppgaven. De kunne derimot utgjøre en mulig og absolutt interessant måte å følge opp funnene fra denne studien. Den har her avdekket at hvorvidt det faktisk gjennomføres lederutvikling i praksis er den av de testede variablene som har størst direkte betydning i forhold til hvordan ledere oppfatter lederutvikling. Det hadde vært interessant å identifisert organisasjoner med lederutvikling forankret i strategi og som tok hovedansvar for lederutviklingen, men som i liten grad omsatte lederutvikling i praksis. En rekke spørsmål blir da relevante; Ville det være lett å identifisere slike bedrifter? Ville man finne felles kjennetegn som karakteriserte dem? Hvordan betraktet bedriftene selv avviket mellom det

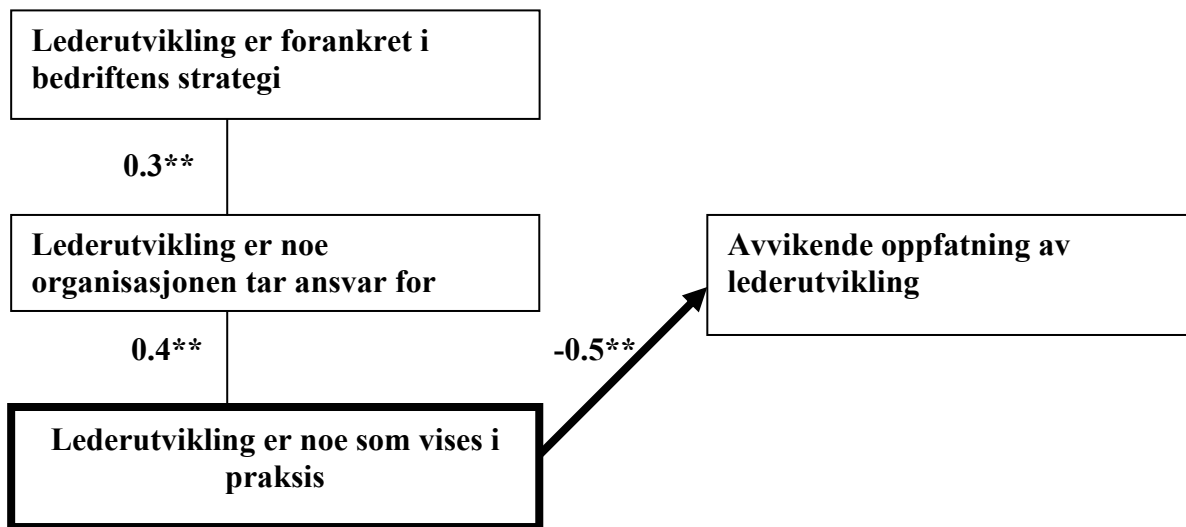
uttrykte og det gjennomførte lederutviklingsarbeidet deres? Hva ville skje med inkongruensnivået i bedriftene dersom gapet mellom uttrykt og bruksteori ble avdekket og lederne ble mer bevisste på det?

5.4 Oppsummering av helheten i modellen og konklusjon

Etter å ha drøftet hver av variablene for seg, drøftet hva som kan forklare de enkelte resultatene som er avdekket og pekt på enkelte metodologiske forhold som kan diskuteres, vil jeg i det følgende avsnittet forsøke trekke sammen trådene og betrakte den helhetlige sammenhengen som er avdekket i modellen.

Basert på korrelasjonsmatrisen over de gjensidige korrelasjonene mellom variablene i modellen, har jeg avdekket at verken strategiforankring av lederutviklingen eller at lederutvikling er noe organisasjonen tar ansvaret for har direkte betydning for inkongruensnivået i bedriftene. Det vil si at dersom en organisasjon hadde som målsetting å dempe inkongruensen mellom ulike aktører i organisasjonen når det gjaldt deres oppfatning av lederutvikling, vil det å sørge for bedre forankring til strategi eller at organisasjonen tar større ansvar for lederutviklingen ikke i seg selv være tilstrekkelig. Sagt på en annen måte vil det ikke holde at organisasjonen er ”fager i ord”. Det er først når lederutvikling omsettes i praksis at inkongruensnivået reduseres.

Bare en av de uavhengige variablene ser ut til å være direkte korrelert med den observerte inkongruensen. Modellen har derimot avdekket en interessant sammenheng mellom de tre uavhengige variablene og utfallsvariabelen. Det har avtegnet seg en sti hvor samtlige uavhengige variabler inngår. Dette er illustrert i figur 5.5:



Figur 5.5 Oppsummering av sammenhengene i modellen

Inkongruensen i undersøkelsen består i hovedsak av at linjelederne har en mindre positiv oppfatning av bedriftens lederutviklingen enn hva HR-lederne har. Dersom målsettingen er å dempe denne inkongruensen vil det dermed innebære at linjeledernes oppfatning av lederutviklingen må forbedres. Den svake, og tildels manglende, korrelasjonen mellom strategiforankring og organisasjonens ansvar for lederutviklingen og inkongruensen impliserer at linjeledernes oppfatning av lederutvikling i liten eller ingen grad påvirkes av disse faktorene. Linjelederne får derimot en oppfatning mer lik HR-ledernes positive syn på lederutvikling (lavere inkongruens) i de organisasjonene hvor lederutvikling er noe som omsettes i praksis.

En forklaring er at den negative korrelasjonen som er påvist mellom faktisk gjennomføring av lederutviklingsaktiviteter og inkongruens, tyder på at det har stor betydning for linjelederne at de har *egne erfaringer* fra lederutvikling. I bedrifter hvor lederutviklingen bare i liten grad omsettes i praksis, vil ikke linjelederne og HR-lederne ha samme basis for sin oppfatning av lederutviklingen. HR-lederne vil i denne typen bedrifter måtte uttale seg på bakgrunn av de planer og strategier som måtte foreligge for lederutvikling. Dette er derimot en type planer og informasjon det er grunn til å anta at linjelederne ikke har tilgang eller kjennskap til. I bedrifter som i liten grad omsetter lederutvikling i praksis vil den negative oppfatningen linjelederne legger for dagen, kunne betraktes som en oppfatning av at organisasjonen så langt de kjenner til, ikke har eller gjennomfører lederutvikling. Dette resonnementet medfører at

inkongruensen ikke lenger er et uttrykk for uenighet. De ulike aktørene uttaler seg i stedet om ulike forhold. HR-lederne uttaler seg om lederutvikling i form av planer, mens linjelederne uttaler seg om den manglende gjennomføringen, som for dem betyr fravær av lederutvikling.

Korrelasjonen mellom de uavhengige variablene i modellen peker mot at organisasjoner som har en *helhetlig* tilnærming til lederutvikling, hvor den for det første er forankret i forretningsstrategien, for det andre at organisasjonen tar ansvar for den og hvor linjelederne for det tredje opplever at det gjennomføres i praksis, er de som har det laveste inkongruensnivået. Dette impliserer at det ikke er mulig å satse ensidig på bare en av variablene i modellen dersom en organisasjon ønsker at dens ledere skal ha en felles oppfatning av lederutviklingen som noe positivt for organisasjonen. Helhetstenkning og forståelse for hvilke faktorer mellomledere oppfatter som relevante for egen situasjon, trer frem fra denne studien som to nøkkelfaktorer for bedrifter som ønsker lavere inkongruensnivå.

Det må presiseres at jeg i denne utredningen ikke tar stilling til om inkongruensnivået bør reduseres eller ei. Som presisert i innledningen er oppgaven avgrenset fra å vurdere hvilket inkongruensnivå organisasjoner bør tilstrebe. Det finnes etter mitt syn heller ikke et felles, optimalt inkongruensnivå. Hver bedrift vil ha sine idiosynkratiske forhold som vil påvirke hvilket inkongruensnivå bedriften er best tjent med. Dataene, slik de er benyttet i denne utredningen, er gjennomsnittstall som ikke gir informasjon om hvor stort avvik det er mellom de to respondentene fra hver bedrifts oppfatning av lederutviklingen. Datamaterialet gir heller ingen informasjon om hvorvidt inkongruensen knyttet til lederutvikling er symptomatisk for organisasjonen som helhet. Dette faller da også utenfor oppgavens grenser.

6. 0 Avslutning

I det forrige kapitlet ble resultater fra den empiriske delen av oppgaven presentert og drøftet. Mulige forklaringer og analyser av sammenhengene i datamaterialet er videre antydnet. Det som gjenstår er for det første å sammenfatte hva utredningen har bidratt med, samt for det andre å vurdere hva som kunne, og kanskje burde, vært gjort annerledes. Dette vil jeg gjøre her i dette avsluttende kapitlet som vil bestå av to hoveddeler; en kort beskrivelse av hvilket

bidrag utredningen kan tenkes å utgjøre og en generell vurdering av ulike aspekter ved utredningen slik den foreligger.

6.1 Oppgavens bidrag

Et bidrag fra denne utredningen, er bekreftelsen som er avdekket på at når det gjelder lederutvikling, er fagre ord uten tilhørende og tilsvarende *handling* ikke er tilstrekkelig til å påvirke norske mellomlederes oppfatninger. Det vil si at verken strategiforankring av lederutviklingen eller at organisasjonen tar ansvar for lederutvikling, i seg selv er tilstrekkelig til at ulike aktører skal få en mer samstemt oppfatning av hvor suksessrik organisasjonenes lederutvikling er. Dersom organisasjonene ønsker å påvirke sine ledes oppfatning av lederutviklingen, *må* det legges praktisk tilrette for at lederutviklingen skal kunne gjennomføres. Det betyr at det ikke finnes noen snarveier eller enkle løsninger når det gjelder lederutvikling – for å påvirke ledernes oppfatninger av lederutviklingen, *må* det organisasjonens strukturer tilpasses i form av investering i tid og resurser slik at lederne opplever at lederutvikling er noe som vises i praksis.

Et annet bidrag er knyttet til den avdekkete sammenhengen mellom de uavhengige variablene. I stedet for tre uavhengige variabler som var forventet å korrelere med den avhengige, avdekker studien at de uavhengige variablene til sammen utgjør en helhet, som samler variablene i et annet mønster enn det som var forventet. Det avdekkes at bedrifter som scorer høyt på strategiforankring også scorer høyt på variabelen som dreier seg om å ta ansvar for lederutviklingen. Videre korrelerer de organisasjonene som scorer høyt når det gjelder å ta ansvar for lederutvikling med organisasjoner hvor lederutvikling i stor grad gjennomføres i praksis. Med andre ord vil det være slik at bedrifter som har lederutvikling med forankring i forretningsstrategi også tar ansvar for lederutviklingen. Disse bedriftene omsetter også i større grad lederutviklingen i praksis, som i sin tur skaper en mer positiv oppfatning blant linjelederne. Sammenhengen som er avdekket bekrefter det som ble påpekt i forrige avsnitt; helhetlig tenkning og faktiske investeringer i tid og ressurser *må* til dersom man ønsker å skape en mer samstemt, positiv oppfatning av lederutviklingen.

6.1.2 Begrensninger

Denne oppgaven er levert som skriftlige utredning som del av Høyere Avdelings Studium ved Norges Handels Høyskole. Den er derfor tilpasset til de krav som stilles til denne typen utredninger. Dette medfører blant annet at oppgaven er et produkt av omlag et semesters arbeid og har en form og omfang tilpasset de normer som regulerer HAS - utredningene. Når man går i gang med forskning, undersøkelser eller studier er det viktig å være bevisst på hvilke rammebetingelser arbeidet avgrenses av. Dette gjelder også når man skal vurdere hvilket bidrag ens arbeid kan tenkes å utgjøre. Oppgavens bidrag i forhold til fagfeltet er naturlig nok svært beskjedent. Bidraget til egen læring har derimot vært vesentlig. Et faktor som i noen grad kan øke oppgavens tyngde, er at jeg har hatt tilgang til og benyttet data innsamlet i regi av et SNF- prosjekt. Det vi si at oppgaven støtter seg til et datamateriale som er langt mer omfattende enn det ville vært dersom jeg skulle stått for innsamlingen selv. 100 norske bedrifter og 200 ledes synspunkter er analysert i denne oppgaven. Selv om det har lagt klare begrensninger og føringer for hvordan studien kunne utformes og man kan knytte kommentarer til utvalget og valgte fremgangsmåter som er benyttet¹⁹, vil størrelsen på utvalget være bra i forhold til omfanget på oppgaven. Det oppleves også som personlig mer givende og interessant å få jobbe med virkelige fakta, intervju lede som har konkrete erfaringer å fortelle om, samt å få jobbe for og sammen med erfarne forskere som benytter det samme innsamlete datamaterialet til diverse artikler og rapporter.

6.1.3 Valg av teoretisk tilnærming

Høyere avdelings studium har for meg bestått av en rekke kurs som har bidratt med ulike teoretiske muligheter når den skriftlige utredningen etter hvert stod for tur. Mulighetene var dermed mange. Siden lederutvikling og ledelse er svært komplekse og innholdsrike begreper og fenomener, var mange teoretiske vinklinger mulig. For det første kunne jeg velge å begrense oppgaven til å fokusere på ett gitt aspekt ved lederutvikling og hvordan den ble oppfattet. Eksempelvis kunne jeg valgt å fokusere på hvordan HR-lederne og linjelederne vurderte lederutviklingen i forhold til egen involvering eller innsats (fokus på individnivå med oppmerksomhet rettet mot betydningen av deltagelse eller involvering), eller hvorvidt det var mulig å finne felles kjennetegn på organisasjoner som var preget av særlig avvikende

¹⁹ Ref presentasjon av data i kapittel 4, hvor en ulike mulige skjevheter i utvalget og andre spørsmål knyttet til metodiske fremgangsmåter er drøftet.

oppfatning av lederutviklingen for eksempel når det gjelder størrelse, bransje eller økonomisk situasjon (fokus på organisasjonsnivå med oppmerksomheten rettet mot ”hardere” og lettere målbare variabler).

Jeg valgte i stedet en annen tilnærming gjennom å anvende et teoretisk rammeverk som var bredt nok til å favne flere aspekter ved den avvikende oppfatningen simultant. Det er også referert til som et uheldig trekk ved forskningen på dette området at de ulike teoretiske retningene eller perspektivene i for liten grad sees i sammenheng med hverandre (Mabey, 2003). I tillegg preges både den samfunnsmessige konteksten, ledelse generelt og lederutvikling mer spesifikt av en kompleksitet jeg så som hensiktsmessig å forsøke å gjenspeile i forskningsmodellen utredningen skulle bygge på. Dette medførte at jeg valgte å benytte fire ulike teoretiske perspektiver (primært basert på Bolman og Deal’s arbeider (1984, 1998) i oppbyggingen av en problemformulering og forskningsmodell for oppgaven. Det avvikende synet på lederutvikling tok meg rett til det *politiske perspektivet* som betrakter denne typen ulikheter som et naturlig element i enhver organisasjon. De øvrige perspektivene valgte jeg å la danne utgangspunkt for de uavhengige variablene. På denne måten mener jeg at oppgaven tilbyr en helhetlig modell som betrakter flere aspekter simultant, både ved lederutvikling og hvordan denne oppfattes.

Det som kan representere et problem ved et så bredt rammeverk som det jeg har benyttet i denne oppgaven, er at man ikke kommer dypt nok ned i noen av perspektivene gjennom at bredden fortrenger dybden i analysen. Avveiningen mellom bredde og dybde må gjøres i hvert enkelt tilfelle. Jeg er klar over at min brede teoretiske tilnærming har medført at smalere og dypere analyser av utvalgte tema har måttet vike i denne omgang. I forbindelse med denne HAS-utredningen mener jeg likevel at temaets karakter (kompleksiteten som preger det), samt at det er påpekt i litteraturen at det hittil har vært få eller manglende forsøk på å studere lederutviklings med bredere utgangspunkt, støtter det metodevalget jeg har foretatt.

6.1.4 Analysen

Utredningens drøftingskapitel er basert på teori og en *korrelasjonsmatrise* som viser hvilke sammenhenger mellom variablene som er til stede. I tillegg har jeg valgt å spekulere over hva

de avdekkete korrelasjonene impliserer og hva det kan si oss om aktørenes oppfatninger av lederutvikling. Jeg har også drøftet om noen av resultatene kan ha metodologiske forklaringer. Utfordringen i enhver drøfting i utredninger av denne typen, er å anvende den teorien som er presentert og påpeke hvor empiri og teori er sammenfallende eller avvikende. I tillegg bør man i tilfeller hvor empiri og teori ikke stemmer overens, reflektere over hvorfor det er slik. I denne utredningen stemmer hovedfunnene relativt godt overens med eksisterende teori på flere måter. For det første avdekker studien at variabelen utledet fra det strukturelle perspektivet viser seg å være det som gir størst utslag på linjeledernes oppfatninger. Dette stemmer overens med hva Bolman og Deal (1998) hevder er typisk for ledere, som de hevder gjerne er farget av det strukturelle perspektivet. Det må presiseres at jeg ikke har data som sier noe om hvorvidt ledernes tanker er påvirket av elementer i det strukturelle perspektivet. Perspektivene har fungert som mine hjelpemidler i analysen av dataene. Jeg har riktig nok spekulert over hvordan lederne kan antas å tenke, basert på hva som er sentralt i de ulike perspektivene.

Et annet element ved studien som er relativt sammenfallende med teori, er observasjonen av at å påvirke lederes oppfatninger er en sammensatt og kompleks prosess, hvor det ikke ser ut til å være rom for raske eller forenklede løsninger. Helheten som jeg har tidligere har påpekt, er også referert til i litteraturen (blant annet av Nordhaug, 1999) som sentral dersom personalutvikling generelt og her lederutvikling spesielt, skal ha betydning for organisasjoner.

6.2 Praktiske implikasjoner

En implikasjon av det som er avdekket i denne studien, nemlig at lederutvikling faktisk må gjennomføres i praksis før (linje-) ledernes oppfatning av hvor suksessrik lederutviklingen er, endres, er at organisasjoner som ønsker å ha linjeledere som har en mer positiv oppfatning av den lederutvikling som drives i bedriften, må være villig til å omsette sine ord i handlinger. Dette betyr at de må være villige til å investere i tid og ressurser, for å skape muligheter for å gjennomføre lederutvikling. Sett fra det strukturelle perspektivet jeg har benyttet som utgangspunkt for denne variabelen og drøftingen, vil det si at de må være villige til å bygge strukturer som i realiteten har tilstrekkelig slakk til at lederne kan komme løs fra sitt daglige arbeid for å delta i lederutvikling og at det må være slakk og rom for å ta i bruk det lederne tilegner seg gjennom lederutviklingen i ettertid. Det er nærliggende å referere til March

(1994), som i forbindelse med brudd på det han kaller læresirkelen, snakker om *læring fra tilskuerplass*. Dersom en organisasjon velger å forankre sin lederutvikling i forretningsstrategi og ta ansvar for lederutviklingen, men ikke samtidig sørger for å skape reelle muligheter for å gjennomføre lederutvikling eller ta i bruk utbyttet lederutvikling har gitt lederne, vil det medføre at linjeledernes oppfatning lederutvikling er, ikke påvirkes. Det vil være nærliggende å anta at det heller ikke fører til at organisasjonene kan trekke særlige gevinster ut av lederutviklingen. Hvilken verdi har de to første av variablene i denne studien dersom linjelederne ikke opplever at de kommer til noen anvendelse likevel? For å holde oss til March's og idrettens språk; hvor mange fotballkamper er vunnet fra tilskuerplass? Lagets "tolvte mann" på tribunen kan nok ha en viss betydning, men for å oppnå virkelige resultater må tilropene også omsettes i en eller annen form for praksis. Dette er parallelt med det jeg mener å ha påvist i denne HAS-utredningen; dersom organisasjoner ønsker å skape en positiv oppfatning av lederutviklingen de driver, må de være villige til å la lederne slippe til på banen, eller med andre ord – gjennomføre lederutviklingen i praksis!

For å påvirke norske ledes oppfatning av lederutvikling, må lederutvikling altså omsettes i praksis. Det fremkommer imidlertid at de organisasjonene som velger å forankre sin lederutvikling i strategi (som jeg har argumentert for at kan ha symbolsk betydning), korrelerer med organisasjoner som tar ansvar for lederutvikling. Dette er i sin tur korrelert med organisasjoner som omsetter lederutvikling i praksis, noe som gir interessante implikasjoner. For det første tyder denne sammenhengen på at organisasjons *helhetlige tilnærming* til lederutvikling, ser ut til å være nødvendig for å påvirke ledes oppfatning av lederutviklingen. Ensidig satsing på å knytte lederutviklingen nært opp til strategi, viser seg dermed ikke å være tilstrekkelig. Heller ikke at organisasjonene tar ansvar for lederutvikling, i den betydning at de sørger for at lederutvikling stadig er et tema på organisasjonens dagsorden, er tilstrekkelig. Helhetlig tilnærming og vilje til å tilpasse strukturene på måter som muliggjør lederutvikling, er i følge mine resultater måten organisasjoner må gå frem på, dersom de ønsker å skape en mer positiv oppfatning av den lederutvikling de driver!

Litteraturliste

- Abrahamson, Eric (1996): *Management Fashion*, Academy of Management Review, Vol 21, No 1, 254-285
- Bass, Bernhard (1990): *Bass and Stogdill's handbook of Leadership* The Free Press, New York
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (1997): *The HR scorecard: linking people, strategy, and performance*, Harvard Business School Press, Boston
- Befring, Edvard (1994): *Forskningsmetode og statistikk*, Det Norske Samlaget, Oslo
- Bekkevold, Midtun, & Refseth (1999): *Evaluering av et lederutvikningsprogram* Hovedoppgave, Det psykologiske Fakultetet, Universitetet I Bergen
- Berg, Morten Emil. *Ledelse, en utfordring* Oslo: NKS- Forlaget, 1987.
- Berg, P.O. *Har ledelse noen betydning?*(1995): I.; Hillebrandt, S: og Johnsen, E. (red)
- Bjørvik, Kjell Inge og Haukedal, Willy, (1997): *Arbeids og lederpsykologi*. 5.utg, Oslo: Cappelen Akademiske Forlag as.
- Bolman, L. og Deal, T. E. (1984): *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass
- Bolman, L. og Deal, T. E. (1997): *Reframing Organizations Artistry, Choice and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass
- Bolman, L. og Deal, T. E. (1999): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse Strukturer, sosiale relasjoner,, politikk og symboler (2 .utgave)* Ad Notam Gyldendal as, Oslo
- Bordieu, P.(1986) *The forms of capital*. I J.G. Richardson (red) Handbook of theory and research for the sociology of education (s 241 – 258) New York Greenwood
- Bruke, M. J. & Day, R. R., (1986) *A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training*. Journal of Applied Psychology vol 71, pp 232 – 246.
- Burt (1992) *Structural holes: the sosial structure of competition*. Cambridge MA: Harvard University Press
- Busch, T. og Vanebo J. (1988) *Organisasjon, ledelse og motivasjon* Tano, Oslo
- Busch, T. og Vanebo J. (2000) *Organisasjon, ledelse og motivasjon*, 4.utg Oslo, Tano
- Child, John (2000) *Follett var forut for sin tid* i Magma nr 2, 3. årgang, 2000
- Christensen, T. Og Lægreid, P. (2002) *Reformer og lederskap Omstilling i den utøvende makt* Universitetsforlaget, Oslo

Colbjørnsen, T., Drake, I. og Haukedal, W. (2001) *Norske ledere i omskiftelige tider* Fagbokforlaget, Bergen

Colbjørnsen, Tom (1996) (red) AFF's årbok 1996, Oslo; Cappelens Akademiske Forlag

Dahl, (1961) *Who governs? Democracy and power in an American city*, New Haven, Conn.: Yale University Press

Day, David (2001) *Leadership Development: A review in context*, Leadership Quarterly 11 (4), 581 - 613

Delany & Huselid (1996) *The impact of human resource practices on perceptions of organizational performance* Academy of Management Journal, 39, 4, s 949 – 969.

Department for Education and Employment, (1998) *Evaluation of the Business Benefits of Management Development*, Research Report RR66, London

Einarson, S, Skogstad, E., Aasland, M & Løset, A.M. (2002): *Destruktiv lederskap: Årsaker og konsekvenser* I Skogstad og Einarson; Ledelse på godt og vondt s 233 – 254, Fagbokforlaget, Bergen

Fiske & Taylor (1991) *Social Cognition*, Second edition, Mc Graw Hill, New York

Follett, M.P. (1920): *The New State: Group Organization, The Solution of Popular Government*, Longmans Green, London. I *Magma* nr 2, 2000

Gibson, J. & Tesone, D. (2001): *Management Fads: Emergence, evolution and implications for managers* The academy of Management Executive; Briarcliff Manor,

Gioia & Chittipeddi (1991): *Sensemaking and sensegiving in Strategic Change Initiation*, Strategic Management Journal, 12: 443 – 448

Goleman, D. (1996): *Emotional Intelligence*, Bloomsbury, England

Goleman, D. (2000): *Leadership that gets results*, Harvard Business Review

Gooderham, Nordhaug & Ringdal (1999) : *Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms*, Administrative Science Quarterly 44:507 – 531

Greve, Arent (1995): *Organisasjonsteori – nyere perspektiver*. Oslo: Universitetsforlaget

Haaland, Frode Hübertz, (1994): *Lederutvikling, læring uten handling?* ØDH-rapport, Halden; Østfold Distriktshøyskole

Halvorsen, Knut (1997): *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* 3. utgave, Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo

Haueng, A.C., Gooderham, P. & Lange, B., K. (2002): *Ledelsesutvikling i norske bedrifter: HR-ledernes og linjeledernes sprikende oppfatninger* SNF Arbeidsnotat 80/02 , SNF, Bergen

Haukedal, W (2002) *Norske ledere i det nye årtusenet: Hvordan oppfatter de sin lederrolle?* I Skogstad og Einarson *Det gode arbeidsmiljø, Krav og utfordringer*, s 61- 77 Fagbokforlaget, Bergen

Heffron, Florence (1989); *Organisation theory and public organizations: the political connection* Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall

Hein, Piet (1991): *Gruk fra alle årene* Dreyer forlag, Oslo

Hellevik, Ottar (1999): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, Universitetsforlaget, Oslo

Hersey & Blanchardt (1977): *Management of organisational behavior: Utilizing human resources*, Englewood Cliffs NJ.: Prentice Hall

Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills; Sage Publications

<http://www.bbk.ac.uk/manop/op/Staff/CMabey2.htm>

Hunt et al (1988): *Top Management leadership: inside the black box* Leadership Quarterly 1, nr 1 : 41 –65

Johnsen, Erik (1986): *Ledelse- en bok om lederroller* Bedriftsøkonomens forlag, Oslo

Johnson, B, (1992): *Institutional learning*. I Lundvall (red): *National systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Printer Publishers

Kolltveit, Bjørn & Reve, Torgeir (1998): *Prosjekt – organisering, ledelse og gjennomføring* Fagbokforlaget, Bergen

Kunnskapsforlaget, fremmedordbok 1991, femtende utgave, Aschehoug Gyldendal

Larsen, Henrik Holst, (1988): *Ledelsesutvikling* Universitetsforlaget as, Oslo
Ledelse II, Børsen Bøger, København

Lees (1993) *Ten faces of Management Development*, Management Education and Development 23, 2, 89 – 105

Mabey, C & Thomson, A (2000): *The determinants of management development*, British Journal of Management, No 11, Special Issue, s 3 – 16

Mabey, C. & Gooderham, P. (2003): *The impact of Management Development on Organizational Performance: A European Study*, Symposium paper, presented at Fourth Conference on HRD Research and Practice across Europe, 22. -23. May, 2003, Toulouse, Frankrike

Mabey, C., (2002): *Using the Four Frame Approach to understand Management Training and Development*, Upublisert paper

Mabey, C., (2003): *Mapping management development practice* Journal of Management Studies, January 2003

March, James (1994) *A primer on decision making: How decisions happen*, The free press, New York

Maslow, Abraham (1954): *Motivation and Personality*, Harper Collins , New York

Midtun, Eli Karin og Jordahl, Atle (2002): *Lederutvikling - virker det? En evalueringsstudie av Solstrandprogrammet* AFF Fag Bulletin, vol 4 nr 1.

Mørckbeck, P. (2003): *Hva skal jeg velge? Sentrale skillelinjer i lederutvikling* Artikkel på www.lederportalen.no 26/02-2003

Moxnes, Paul (1988): *Bedriftenes lederopplæring: Hvor effektiv?* Norsk Harvard nr 1

Moxnes, Paul, (1989): *Har ledertrening noen effekt? Ledelse, nr 7/8 1989*

Nachmias &Frankfurt-Nachmias, (1996): *Research in the social sciences 5.utg* St. Martins press Inc., London

Nordhaug, Odd (2002): *LMR : ledelse av menneskelige ressurser : målrettet personal- og kompetanseledelse 3.utg*, Universitetsforlaget, Oslo

Nordhaug, Odd, (1994): *Personalutvikling, organisasjon og ledelse. 2.utg*, Oslo: Tano.

NOU 1999:34 *Nytt millennium – nytt arbeidsliv? Trygghet og verdiskapning i et fleksibelt arbeidsliv Innstilling fra Arbeidslivsutvalget*, Statens Forvaltningstjeneste, Oslo

Pfeffer, J. (1992): *Managing with power: Politics and Influence in Organizations*. Harvard Bbusiness School, Boston

Pfeffer, Jeffrey (1981) *Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms*, Research in Organizational Behavior 3:1-52

Pondy, L. R. (1992): *Reflections on Organizational Conflicts* journal of Organizational Behavior, 13, 257- 262

Roland, Kjell (red) (2000): *Horisont 21. Scenarioer ved et nytt årtusen*. Aschehoug, Oslo

Rønning (2002) *AFF's Solstrandprogram: Utfordrende lederutvikling gjennom 50 år?* i Roos, von Krogh & Roos (2002) *Innføring I strategi*, Fagbokforlaget, Bergen

Sandal, G. M.,(2002): *Personlighet som suksessfaktor blant norske ledere* I Skogstad og Einarson: *Det gode arbeidsmiljø, Krav og utfordringer*, s 79- 98, Fagbokforlaget, Bergen

- Schein, (1995) *The role of the founder in creating an organisational culture*: I Harold J Leavitt et al (red) : *Readings in managerial psykology*. Chicago: The University of Chicogo Press
- Selvik, Arne, (2003): *Keiseren har ikke klær!* Kronikk s 25, Bergens Tidende 7. jan 2003
- Skog, Ole-Jørgen (1998): *Å forklare sosiale fenomener En regresjonsbasert tilnærming* Ad Notam Gyldendals Forlag, Oslo
- Skogstad og Einarson, *Det gode arbeidsmiljø, Krav og utfordringer*, s353-374, Fagbokforlaget, Bergen
- Skogstad, Anders og Einarson, Ståle (red) (2002): *Ledelse på godt og vondt Effektivitet og trivsel* Fagbokforlaget, Bergen
- Starbuck, William H.; Greve, Arent; Hedberg, Bo L., (1978): *Responding to Crisis: Theory and the Experience of European Business*, Journal of Business Administration; Vancouver, Canada
- Stensaker (2002) *A change in plans A sencemaking Perspective on strategy Implementation* Doktoravhandling ved NHH, Bergen
- Strand, Torodd (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur* Fagbokforlaget, Bergen
- Strand, Torodd, (1992): *Ledelse kan læres* Oslo; Bedriftøkonomenes Forlag
- Troye, Sigurd V., (1994): *Teori og forskningsevaluering Et kritisk realistisk perspektiv* Tano, Oslo
- Tversky & Kahneman (1973): *Availability: a heuristic for judging frequency and probability* I. Rognes, J. (1997): *Forhandlinger*, Tano Forlag, Oslo
- Ulrich, D. (1997): *Measuring Human Resources: an overview of practice and prescription for results*, Human Resource Management, 36, 3, 303 – 320
- Weick (1995): *Sencemaking in Organisations*, Sage Publications, Thousand Oaks, California
- Wood, Stephen (1999): *Human resource management and performance*. International Journal of Mnagement Reviews, vol. 1 (4), 367-414.
- Yeung & Bearman, (1997). *Does management matter?* British Journal of Management 8, June s 65 - 76