

## Hva er ledelse og hvorfor er ledelse viktig?

Et utgangspunkt for refleksjon om lederutvikling er at lederjobber har fellestrekk. Disse fellestrekkene kan antakelig klassifiseres i fire komponenter.

En første komponent er at lederen er eksponent for organisasjonens kultur. Dette innebærer at lederen gjennom sine handlinger må vise lojalitet mot organisasjonens formål, sentrale ideer og tradisjoner. Lederen må også være lojal overfor de bestemmelser som finnes og vise respekt og interesse i sin kommunikasjon av organisasjonens ideer.

De fleste lederjobber inneholder også en komponent som forutsetter administrative ferdigheter. Dette dreier seg om å lage, overholde og følge opp regler og rutiner som organisasjonen trenger for å sikre at arbeidet blir mest mulig effektivt og forutsigbart for de ansatte.

En tredje komponent i mange lederjobber er av faglig art. Lederen er ofte også en fagperson hvor en del av jobben er viet f.eks. faglig utredningsarbeid eller at lederen har en rolle som ekspert. Det kan også dreie seg om strategisk arbeid avhengig av lederens nivå.

Den fjerde og siste komponenten dreier seg om ledelse. Ledelse er en prosess hvor lederen påvirker en gruppe til å nå et felles mål. Det handler om hvordan lederen kommuniserer egne og organisasjonens ambisjoner. Det handler også om hvordan lederen legger til rette for at medarbeiderne skal kunne virkeliggjøre disse ambisjonene optimalt. Dette forutsetter samspill og dialog mellom leder og medarbeidere.

Når man planlegger lederutviklingstiltak er det et nødvendig første steg å erkjenne hvilke av disse fire komponentene som ledere har behov for å utvikle seg i. Dette vil også påvirke hvilke metoder man benytter i utviklingsprogrammet.

De fleste som jobber med lederutvikling vil nok gjerne ha sitt hovedfokus på den siste komponenten i oversikten over, muligens ispedd elementer fra den første komponenten. Ledelse krever gjerne andre ferdigheter og refleksjoner enn de øvrige tre komponentene og er for mange svært krevende å beherske. I det følgende har vi vårt fokus på ledelse og beskriver ledelsesutvikling ut fra det.

## Lederes påvirkning – ansattes reaksjoner

Ledelse har vært et naturlig fenomen i menneskelivet til alle tider (Van Vugt, Hogan, & Kaiser, 2008). Likevel ble ikke ledelse en jobb i stor skala før med den industrielle revolusjon. I dag har de fleste organisasjoner ledere på ett eller flere nivåer. Ledelse har blitt et fenomen, en rolle eller en funksjon som vi finner over alt. Ledelse har blitt et akademisk, men praktisk rettet fag og det finnes en lang rekke lærebøker om ledelse.

Selv om vi har mange definisjoner av ledelse, så er det en fellesnevner at ledelse dreier seg om en prosess hvor et individ påvirker en gruppe i retning av felles mål (Northouse, 2007). Ledelse dreier seg først og fremst om påvirkningsprosesser og det er underforstått at det er medarbeiderne som i hovedsak utfører arbeidet og som oppnår resultatene.

Lederes påvirkning og medarbeidernes reaksjoner på påvirkning er dermed sentralt i ledelse. Reaksjoner på påvirkning dreier seg bl.a. om medarbeideres motivasjon, lojalitet til organisasjonen, trivsel, stress mm som igjen vil påvirke kvaliteten på det arbeidet som medarbeidere gjør (Yukl,

2012). Det dreier seg også om negative reaksjoner som stress, frykt, manglende tilfredshet, ugunstig motivasjon mm. Gunstige former for ledelse møter gunstige reaksjoner, mens ugunstige former for ledelse møter ugunstige reaksjoner hos de som blir ledet. Gunstige reaksjoner er forbundet med økt ytelse i jobben. Mangfoldet innen ledelsesforskningen har oppstått basert på et ønske om å identifisere den beste eller mest gunstige måten å påvirke på slik at medarbeideres og organisasjoners ytelse blir høyest mulig.

Omfattende forskning tyder på at lederes væremåte i rollen påvirker medarbeidere i rimelig stor grad. Gode, konstruktive former for ledelse har relativt sterk sammenheng med gunstige reaksjoner (Gerstner & Day, 1997; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004; Rockstuhl, Dulebohn, Ang, & Shore, 2012; Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011). Mange av studiene har også vist at gode, konstruktive former for ledelse er forbundet med organisasjonsmessige effekter. Likeledes har vi økende forskning på effekter av destruktive ledelsesformer som viser at slike former for ledelse har til dels sterke, negative konsekvenser for medarbeidere og organisasjoner (Einarsen, Skogstad, & Aasland, 2010; Schyns & Schilling, 2013). Som destruktiv ledelse kan vi regne bl.a. autoritær, tyrannisk, passiv og for sterkt kontrollerende ledelse. En fellesnevner i mange former for destruktiv ledelse er at leder mangler empati og vilje til å støtte medarbeidere i målrettet arbeid.

Mot denne bakgrunnen er det åpenbart viktig for ledere å utøve faget ledelse på måter som skaper gunstige reaksjoner og dermed resultater. I hvilken grad får ledere dette til?

Internasjonal forskning tyder på at nær 50% av alle ledere feiler alvorlig i løpet av sin karriere og at mellom 2/3 og 3/4 av alle medarbeidere, uansett hvor eller når du spør, synes at den største årsak til mistriivsel på jobben er deres nærmeste leder (J. Hogan, Hogan, & Kaiser, 2011; R. Hogan & Kaiser, 2005; Kaiser, Hogan, & Craig, 2008). I Norge er det forskningsfunn som tyder på at ca. 30% av ledere i et stort utvalg har mellommenneskelige problemer på linje med psykiatriske pasienter (Glasø, Einarsen, Matthiesen, & Skogstad, 2010). Situasjonen kan synes til dels alvorlig og det er mange ledere som ikke makter å gjøre jobben sin på en optimal måte, noe som går ut over medarbeidere og organisasjoners resultater. Dette kan sammenliknes f. eks. med forskningsfunn som tyder på at gunstig ledelse samvarierer over 30% med lønnsomheten i forsknings og utviklingsarbeid (Keller, 2006).

Kan vi tenke oss at lederutvikling og lederopplæring kan være en mulig vei å gå for å forbedre utøvelse av ledelse? Kan lederutvikling bidra til organisasjoners effektivitet? Knyttet til slike spørsmål må vi spørre om lederutvikling kan ha effekt, og hva som eventuelt skal til for at slike tiltak kan ha effekt.

## Har lederutvikling effekt?

*Lederutvikling* dreier seg om personlig utvikling i lederrollen, beskrevet som en prosess, og dreier seg om å øke selv-innsikt og funksjonell endring av væremåte. Dette er sentralt for at ledere skal kunne bidra til å realisere ambisjoner, planer og mål gjennom medarbeideres innsats. Begrepet *prosess* beskriver et utviklingsforløp som pågår kontinuerlig gjennom programmets varighet og som kan ha ulike siktemål for den enkelte deltaker basert på vedkommende talent eller mangel på sådant. Avhengig av lederes nivå, kan det også være relevant å integrere atferdsendring med økte kunnskaper om hvordan man kan utvikle organisasjonens prestasjoner.

*Lederutdanning* har en noe annen vinkling enn lederutvikling. I lederutdanning er det hovedvekt på tilegnelse og forståelse av begrepsmessig kunnskap (pensum, teori, etc.) snarere enn personlig utvikling i innflytelses- og påvirkningsferdigheter og som er hovedsiktemålet i lederutvikling. I lederutdanning skal alle deltakerne tilegne seg det samme lærestoffet/ pensum og graden av

individuell tilpasning er mindre enn i lederutvikling. Lederutdanning skjer typisk i program og kurs med studiepoeng, tilegnelse av pensum og bestått eksamen som siktemål. En viktig hensikt med lederutdanning er å gi formell/teoretisk kompetanse for lederjobber.

Har slike programmer hatt effekt? Det har i denne sammenheng vært gjort flere oversiktsstudier eller meta-analyser av lederutvikling de siste 30 årene, selv om det ikke foreligger mye og god forskning på dette feltet.

I det første av disse studiene (Burke & Day, 1986) oppsummerte man 70 studier av lederutvikling gjennomført i perioden 1951-1982. Resultatene tydet på at lederutvikling ga moderat effekt.

I det neste oversiktsstudiet (Collins & Holton III, 2004) sammenfattet man 83 studier av lederutvikling gjennomført i perioden 1982-2002. Resultatene viste at man kunne oppnå god effekt av lederutvikling, og gjerne sterkest effekt for programmer som siktet mot kunnskapstilegnelse (lederutdanning). Resultatene viste også at effektene var høyst variable og at enkelte programmer til og med kunne gi negativ effekt.

I 2010 (Powell & Yalcin, 2010) oppsummerte man effekter av lederutvikling fra 1950-2008, men kun basert på studier foretatt i det private næringsliv. Bl.a. studier fra militære sammenhenger ble utelatt. Resultatene viste her at lederutvikling ikke ga statistisk pålitelig effekt.

I enda et studium hvor man studerte effekter av intervensjon (alt fra lederutviklingstiltak til eksperimentelle intervensjonsstudier) fant man at intervensjon hadde moderat effekt (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa, & Chan, 2009). Resultatene viste imidlertid at det ikke var forskjell på trening i tradisjonell (omtanke og styring) og moderne ledelse (visjonær og transformasjonsledelse). Resultatene viste også at trening basert på Pygmalion (f.eks. selvoppfyllende profeti, basert på positive forventninger) ga sterkere effekt enn ledertrening som beskrevet over.

I en fersk meta analyse fra 2017 (Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph, & Salas, 2017) inngikk imidlertid et betydelig større utvalg av tidligere studier hvor man hadde studert effekter av lederutvikling. I dette studiet ble resultatene klassifisert i henhold til Kirkpatrick's modell for evaluering, og effekter på deltakernes reaksjoner, effekter på læring, på overføring av læring og på resultater ble kartlagt. Totalt 335 tidligere studier og et utvalg på 26 573 deltakere inngikk i studiet.

Resultatene fra denne meta-analysen var oppløftende og viste at lederutvikling har til dels gode effekter på alle fire de fire kriteriene i Kirkpatrick's modell. En rekke modererende innflytelse på disse effektene ble imidlertid inkludert i studiet og resultatene av slike moderatoranalyser ble benyttet for å gi konkrete råd om hvordan lederutviklingsprogrammer bør designes. Dette er beskrevet i neste avsnitt.