

Hvordan oppnå god effekt av lederutvikling?

Den første forutsetningen for å oppnå effekter av lederutvikling er antakelig at man trener ledere i former for ledelse som har vist seg å ha positive effekter i forskning.

Hva kan vi så regne som effektive ledelsesformer? Å konsultere en god lærebok i ledelse kan i så måte være en god ide. Om man for eksempel ser i Gary Yukls bok, *Leadership in Organizations* (Yukl, 2012), vil man finne nokså nøkterne beskrivelser av en lang rekke teorier og tilhørende forskning. I boken til Yukl finner man også integrerende teori som oppsummerer god, effektiv ledelse som:

1. Endringsorientering (transformasjonsledelse): visjon, inspirasjon, nye tanker, omgivelsesorientering (for å identifisere muligheter og utfordringer), å kommunisere mening med arbeidet.
2. Oppgaveorientering (styring): målorientering, resultatfokus, oppfølging
3. Relasjonsorientering: støtte, utvikling, kommunisere mestring, stimulere til samarbeid.

Effektiv ledelse innebærer å kunne balansere disse tre aspektene. Det finnes også andre lærebøker og oppsummerende bøker om ledelse som kan konsulteres. Ideen er å finne en form for ledelse man ønsker å trene organisasjonens ledere i, og som faktisk har vist seg "å virke" i tidligere forskning. Å tenke at man skal drive med noe helt nytt og som muligens kan gi organisasjonen konkurransefortrinn innen ledelse utover det som beskrives i gode lærebøker er å ta risiko med medarbeideres trivsel og ytelse og med organisasjonens produktivitet som innsats.

For at en som leder skal kunne påvirke på en hensiktsmessig og effektiv måte handler innholdet i lederutvikling om:

- Å gi deltakerne innsikt i hvordan egen ledelse/påvirkning *faktisk* påvirker medarbeiderne
- Trening i et spekter av påvirknings/ledelsesmetoder som er beskrevet av den ledelsesfilosofien man velger.

Å finne en ledelsesform som med sannsynlighet vil ha gunstig effekt i organisasjonen (se forrige avsnitt), er det første steget for å oppnå effekter av lederutvikling. Slike vurderinger vil også langt på vei bestemme innholdet i lederutviklingsprogrammer.

Derneft bør man vurdere hvilke trenings- og utviklingsmetoder som skal benyttes. Forskning tyder i denne sammenheng på at mange metoder kan benyttes, f.eks. erfaringslæring, refleksjonsøvelser, diskusjoner, rollespill, bevisstgjøringsaktiviteter og tilbakemeldinger, forelesninger, selvstudier mm (Collins & Holton III, 2004). Å benytte varierte metoder er viktig (Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph, & Salas, 2017).

Overføring av kunnskaper til arbeidssituasjonen krever blant annet at innhold og ledertreningen er relevant og basert på det faktiske jobbinnhold og utfordringer som lederen opplever i hverdagen. Det krever også forankring og oppfølging fra overordnede leder slik at fokuset på læring/utvikling opprettholdes etter at selv tiltaket er avsluttet.

Metoder som ikke ivaretar lederes integritet, gjennom f.eks. å bryte grenser for hva som kan regnes som privat eller personlig, er uetisk og potensielt skadelig. Likeledes vil tiltak som innebærer uønsket utlevering av enkeltindivider kunne være destruktivt. Endelig vil trening i ferdigheter som ikke er relevante for ledelsesfunksjonen kunne være unyttig og potensielt destruktiv.

Etter å ha vurdert slike spørsmål bør man også vurdere en rekke andre forhold.

Det første som da melder seg, er spørsmålet om hva man allerede har av ledelseskompetanse i organisasjonen. Her bør man vurdere å benytte systematisk kartlegging basert på den ledelsesform man ønsker å videreutvikle. Slike vurderinger kan også benyttes som bakgrunn for å differensiere lederutviklingstiltak. Noen vil hevde at 360 graders målinger her vil kunne være et nyttig hjelpemiddel (Martinsen & Svaar, 2008) for å kartlegge ledelse. Å gjennomføre en grundig jobb-analyse/»needs-assessment» som bakgrunn for lederutvikling er funnet å være viktig for å oppnå gode resultater (Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph, & Salas, 2017).

Dersom 360 graders vurderinger benyttes må målingene fokuseres på de formene for ledelse man ønsker å trene lederne i. Tredelingen som er nevnt over kan være et godt utgangspunkt. Målingene bør *kun* benyttes i utviklingssammenheng. 360 graders målinger er basert på subjektive inntrykk fra en gitt situasjon og er ikke egnet for andre bruksområder. Tilbakemeldinger basert på 360 graders målinger skal følges opp av tiltak. Kun å gi ledere en 360 graders tilbakemeldingsrapport har ikke i seg selv nevneverdig effekt på deres utvikling i rollen (Smither, London, & Reilly, 2005). Hensikten med 360 graders vurderinger må være å skape refleksjon rundt egen utøvelse av lederjobben og hvordan samspillet med medarbeiderne virker på de involverte.

Å benytte 360 graders tilbakemeldinger som bakgrunn for å differensiere lederutviklingstiltak er relevant da ledere kan klassifiseres som undervurderere, overvurderere og realistiske vurderere basert på slike vurderinger (Fleenor, Smither, Atwater, Braddy, & Sturm, 2010). Ulike kategorier av ledere vil kunne ha utbytte av ulike lederutviklingstiltak. 360 graders vurderinger før og etter lederutvikling kan også være en relevant måte å evaluere lederutviklingstiltak, men representerer en metode som organisasjoner sjelden benytter i praksis.

I studiet til Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph, & Salas (2017), manes det imidlertid til forsiktighet mht. å bruke mange kilder i slike vurderinger (360). En kilde kan være nok hevder de, men da fanger man ikke opp eventuell diskrepans mellom egenvurderinger og andres (medarbeideres) vurderinger, slik at det bør benyttes i hvert fall to kilder. Resultatene fra deres meta-analyse viser uansett at feedback er viktig for å oppnå gode resultater av lederutvikling. De viser også at lederutvikling hvor det benyttes 360 graders vurderinger gir bedre organisasjonsmessige resultater enn når det ikke benyttes slike vurderinger, mens derimot bruk av 360 graders vurderinger gir svakere læring og overføring av læring. Disse nyanserte resultatene bygger likevel på få studier og fremstår som noe usikre. Forfatterne hevder at mer forskning er nødvendig mht. effekter av 360 i lederutvikling.

Et annet sentralt spørsmål som melder seg, er om lederne i organisasjonen er "trainable". Mange organisasjoner har ikke effektive ansettelsesprosedyrer for ledere. Mange steder legges det muligens større vekt på faglig dyktighet og erfaring som leder, enn egnethet for, og kunnskaper i ledelse. Faglig dyktighet kan gi lederen posisjonsmakt, men er ikke nødvendigvis forbundet med effektiv utøvelse av lederrollen. Dette kan innebære at organisasjoner over lang tid har ansatt ledere med sub-optimale egenskaper for ledelse, men med optimale egenskaper/kunnskaper for andre fag. Dermed har man et lederkorps som det krever store ressurser over lang tid å trene i ledelse.

Hvordan kan man finne ut noe om egnethet for ledelse og sannsynlighet for å ha utbytte av trening i ledelse? Antakelig vil personlighetspsykologiske vurderinger kunne gi god innsikt i denne sammenheng. Slike vurderinger kan være en del av individuell rådgivning i lederutvikling eller de kan brukes som bevisstgjøringsverktøy i mindre grupper og med kyndig veiledning. Personlighetstrekk vil kunne gi bevissthet om egne disposisjoner og anlegg overfor til lederjobbers krav, men må ikke forstås som en form for determinisme som låser ledere fast i sine væremåter. Personlighet kan snarere beskrive ens "komfortsoner", men slike komfortsoner representerer gjerne noe positivt og vil

etterstrebes av den enkelte. Dette betyr f.eks. at utadvendte vil søke seg til jobbsituasjoner som er gunstige/stimulerende for utadvendte.

Bakgrunnen for disse synspunktene er forskning som viser at menneskets personlighet, sett under ett, har sterk sammenheng med ledelse (Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Dermed kan ulike personlighetsprofiler sees på som beskrivelse av grader av egnethet for rollen som leder. Det er også forskning som viser at visse personlighetsprofiler er forbundet med økt utbytte av enkelte lederutviklingstiltak (DeRue, Nahrgang, Hollenbeck, & Workman, 2012). I denne forskningen er det hovedsakelig fem-faktor modellen for personlighet som lagt til grunn.

Det neste spørsmålet går på om det vil være mulig å overføre kunnskaper fra lederutviklings-sammenheng til jobbsammenheng. Syretesten på dette spørsmålet blir etter hvert om ledernes medarbeidere oppfatter endringer i lederens væremåte etter at leder har vært på kurs. Et interessant studium oppsummerte forskning på slike forhold (Taylor, Russ-Eft, & Taylor, 2009). Her ble det funnet at bl.a. lederutviklingsprogrammets lengde er et sentralt moment. Program som strakk seg over mer enn fem dager økte sannsynligheten for at utviklingstiltaket ga effekt på medarbeidernes vurderinger. Program med varighet to dager ga en meget sterk effekt i deltakernes og deres overordnede øyne, mens deltakernes underordnede da syntes at lederne ble svakt dårligere.

6. Oppsummering/Sjekkliste

1. Tren ledere i noe som virker. Med "virker" forstår vi påvirkningsstrategier som har gunstig effekt på medarbeideres ytelse og trivsel.
2. Bruk anerkjente metoder for utvikling og som ivaretar deltakernes integritet og forutsetninger.
3. Kartlegg lederes utviklingsbehov med anerkjente metoder. Kartlegg også lederes utviklingspotensial.
4. Differensier utviklingstiltak slik at den enkeltes utviklings behov og potensial blir lagt til grunn.
5. Sørg for tilstrekkelig lengde på utviklingsprogrammet.
6. Sørg for at det mulig å overføre kunnskaper og ferdigheter tilegnet i utviklingsprogrammet til jobbsituasjonen.

Utover dette, og basert på sin meta-analyse anbefaler Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph, & Salas (2017) at innhold og metoder som benyttes i lederutvikling varierer, at man stykker opp programmet i flere moduler med tid i mellom, at man inkluderer både ledelses- og business ferdigheter, at det er obligatorisk deltakelse og at man sørger for at trening/utvikles fasiliteres av en kyndig person (sammenliknet med selv-administrert trening). Det kan ellers vise til en lang rekke praktiske råd i den aktuelle artikkelen.