

Hvor skal lederutvikling foregå og hvem skal utvikles?

Hensikten med lederutvikling er å ruste lederne til å gjøre en enda bedre jobb i sitt daglige virke. Dette krever både bevissthet på egen rolle, motivasjon for å lede, innsikt i hva god ledelse er og ikke minst god lederatferd.

Strukturerte lederutviklingsprogrammer eller erfaringslæring på jobben

Det blir ofte diskutert hva som gir mest effektiv læring som leder, formelle og strukturerte lederutviklingsprogrammer eller mer uformell erfaringslæring på jobben. En påstand som stadig fremkommer er at 70% av lederutvikling skjer via jobberfaringer, 20% skjer via å arbeide med og lære fra andre (sjef eller kollegaer) og at kun 10% skjer som følge av lederutviklingsprogram (Lombardo & Eichinger, 1996). Problemet med denne påstanden er at det ikke finnes forskningsmessig grunnlag for den (DeRue & Myers, 2014). Selv Morgan McCall (2010), som er en talsperson for økt bruk av erfaringslæring, peker på at 70/20/10 «regelen» er folklore, og at læringserfaringer i liten grad er effektive når de står alene.

Vi skal i det følgende se på styrker og svakheter ved formelle lederutviklingsprogram versus uformell erfaringslæring på jobben.

Lederutviklingsprogrammer

Den tradisjonelle tilnærmingen til lederutvikling er å tilby ledere strukturerte lederutviklingsprogrammer og – tiltak med bruk av et spekter av ulike pedagogiske virkemidler for å fremme læring. Fordelen med slike programmer er at utviklingstiltakene er utformet med bestemte siktemål, definerte oppgaver og større kontroll med vanskelighetsgrad. Videre tilrettelegges det ofte for at man kan knytte erfaringer fra egen praksis eller øvelser til teoretisk kunnskap. I tillegg stimuleres ofte lederne til å reflektere over egen praksis og tilvante tenkemåter, og gir/får umiddelbar feedback på prestasjoner. Hensikten med bruk av ulike pedagogiske virkemidler som tilbakemeldinger og refleksjonseanser er som regel dobbel- man får både trening i disse verktøyene på selve programmet, og leder vil ha nytte av å anvende disse verktøyene i sin hverdag.

I tillegg tilbyr lederutviklingsprogrammer ofte trygge terningsarenaer som skjermer lederne i trenings situasjoner og gir opplæringsansvarlig bedre kontroll med hva lederne utsettes for.

I følge Homer (2014) er formelle lederutviklingsprogram, som inkluderer klasseromsundervisning, en god arena for å:

- Tilegne seg ny kunnskap, modeller, perspektiver og bevissthet på de utfordringer som ledere møter i sin arbeidshverdag
- Etablere nettverk: Slike programmer en møteplass der ledere kan møte kolleger med liknende type utfordringer
- Få avstand til å reflektere over- og se nye muligheter for sine lederutfordringer sammen med interne og/ eller eksterne kollegaer

Ulempen med lederutviklingsprogrammer er at lederne trekkes vekk fra sitt naturlige miljø. Dette kan føre til at utviklingsarenaen oppleves som kunstig, og svekker muligheten for å overføre det en har lært til hverdagen (Collins & Holton, 2004, Umble, Steffen, Porter; Miller, Hummer-McLaughlin & Lowman, 2005). Dette kan skyldes at det finnes en del barrierer mht. å overføre læring tilbake til egen arbeidsplass. DeRue og Meyers (2014) refererer til en rekke studier som viser at slike barrierer påvirker overføringsverdien av lederutviklingstiltak. Barriere kan være individuelle, som eksempelvis manglende motivasjon, eller organisatoriske som mangel på støtte fra egen ledelse, eller mangel på

muligheter å anvende ferdigheter. Disse barrierene må en gjøre noe med dersom programmet skal ha effekt. Det blir derfor viktig å jobbe for at:

- Deltakerne er åpne for å lære av erfaringer, har såkalt «learning agility».
- Tar ansvar for egen utvikling.
- Programmet er drevet av strategien til organisasjonen det gjelder
 - o Forankre lederutviklingsprogrammet i toppledelsen slik at programdeltakerne får nødvendig støtte i organisasjonen.
 - o Sikre involvering av nærmeste leder og/eller egen ledergruppe
 - o Sikre kobling til lederdialog/lederoppfølging
 - o Eksempler på støtte kan være arenaer hvor man får rom for å
 - Diskutere hvordan programmets begreper, modeller og verktøy kan anvendes i ledernes praktiske hverdag
 - Erkjenne risiko og angst knyttet til lederutfordringer
 - Prøve ut nye tilnærminger (eksperimentere)
 - Får oppmuntring til kontinuerlig refleksjon og forståelse

Erfaringslæring

Ledere lærer selvsagt også gjennom sitt daglige virke. Arbeidsplassen er en viktig kilde til læring og det er gode argumenter for at en i større grad bør ta i bruk erfaringslæring på jobben som lederutviklingstiltak (McCall, 2010). Ledere kan eksempelvis tilføres relevante erfaringer gjennom tiltak som «on-the-job training», «stretch- assignments» og rotasjons- og hospiteringsordninger. Dette gir lederne anledning til å trene både på en rekke ferdigheter og et mer helhetlig innblikk i hvordan ulike prosesser i prosesskjeden henger sammen og påvirker hverandre. Fordelen med dette er at lederne gis anledning til å utvikle ny innsikt i organisasjonens prosesser, og trening av relevante ferdigheter i sin naturlige kontekst. Slike læringsarenaer oppleves ofte som svært relevante for lederne fordi utviklingstiltakene er direkte knyttet til praktisk oppgaveløsning og reelle oppgaver. I tillegg vil overføringsverdien av det en lærer i felten ofte være større enn det en trener på i en kunstig setting.

Det er imidlertid flere utfordringer ved denne læringsarenaen. Deltakere bør tilføres valid kunnskap om god ledelse slik at ledernes tenkning og atferd har sitt utspring i dokumentert viten fremfor ukvalifiserte gjetninger. Dersom dette mangler kan en stå i fare for å reprodusere uhensiktsmessig atferd som kan være kulturelt forankret i organisasjonen eller hos leder selv. En annen utfordring ved erfaringslæring er at man har redusert kontroll med vanskelighetsnivået. For vanskelige oppgaver kan virke mot sin hensikt (DeRue & Wellman, 2009, Day, 2000). Videre kan det være vanskelig å intervensere direkte i leders oppgaveløsning, og utviklingen kan bli preget av prøving og feiling uten korrigerende og justering av atferd underveis i oppgaveløsningen. I tillegg forutsetter også denne type læringsarena et klima som oppmuntrer til eksperimentering og har toleranse for feil (Robinson & Wick, 1992). Som diskutert i forrige avsnitt kan sub-optimal læringskultur skape barrierer for eksperimentering og styrking av hensiktsmessig atferd.

I følge McCauley & McCall (2014) er følgende forutsetninger viktige for at erfaringsdrevet lederutvikling skal lykkes:

- Den er drevet av strategien til organisasjonen det gjelder
- Bevisst forhold til hvilke jobb/leder erfaringer som skal til for utvikling. For større organisasjoner kan det være aktuelt med jobbrotasjon, der en gjennom nye posisjoner, i andre avdelinger eller andre deler av verden, kan få nye utfordringer og ledererfaringer.
- Etablere en rekke «katalysatorer» som bidrar til at erfaringer blir utviklingsfremmende (mange av disse vil også gjelde for mer formelle lederutviklingsprogram):

- Feedback fra mange kilder (ledelse, kollegaer, mentorer, 360 vurderinger, etc.)
- Holde seniorledere ansvarlig for å utvikle ledere på lavere nivåer
- Etablere workshops med formål å tilby verktøy/kunnskap som kan brukes umiddelbart, og som samtidig gir nettverksmuligheter
- Online læring og trening

Vår tilnærming er at jobberfaring og mer formelle utviklingsprogram sannsynligvis påvirker hverandre og er gjensidig avhengig av hverandre. Effektive lederutviklingstiltak må derfor se disse to læringsarenaene i sammenheng og finne ut av hvordan læring på den ene arenaen kan forsterke virkningen av den andre og vice versa gjennom en helhetlig tilnærming til lederutvikling.