

Metoder og virkemidler for effektiv lederutvikling

Det finnes en rekke metoder som viser god effekt i utviklingssammenheng og som gjelder for både formelle lederutviklingsprogram og erfaringslæring

Kunnskapsoverføring: Ledere må ha kunnskap om hva som kjennetegner god ledelse og hvilke ferdigheter de må ha for å utøve god ledelse (Barbuto, 2005, Day & Harrison, 2007, DeRue & Ashford, 2010). Effektiv lederutvikling er forankret i valide teorier og prinsipper om hva som virker innen ledelse og tydeliggjør hvordan dette er relevant for lederens hverdag slik at utviklingstiltaket gir mening for deltakere. Tiltak som oppleves som irrelevante og meningsløse, vil påvirke motivasjon for læring negativt.

Utprøving/Eksperimentering: Målet med lederutvikling er at lederne skal bli mer effektive gjennom å anvende sin kunnskap og ferdigheter i hverdagen. Trening og eksperimentering er viktig for at lederne skal få mulighet til å omsette sin kunnskap i praktisk handling og raffinere sine nyervervede kunnskaper og ferdigheter. Dette krever trygge treningsarenaer som tåler prøving og feiling (DeRue & Myers, 2014). Slike arenaer kan tilbys både på og utenfor leders arbeidsplass. Strukturerte lederutviklingsprogram tilbyr ofte slike arenaer hvor lederne trekkes ut fra sin hverdag og får anledning til å trene alene eller sammen med andre ledere. Fordelen med skjermede treningsarenaer er at ledere får anledning til å trene uten å bli observert av uvedkommende. Videre kan slik skjerming stimulere til økt kreativitet og utprøving med mindre frykt for å gjøre feil eller miste ansikt overfor omgivelsene. Dette kan oppleves nyttig særlig for nytilsatte ledere som ofte skal integreres i ny organisasjon, etablere sitt lederskap og utvikle seg som leder parallelt. Ledere kan dermed forberedes godt før de praktiserer det de har lært i det virkelige liv.

Leders arbeidsplass er imidlertid også en god arena for trening og utvikling forutsatt at det oppmuntres til eksperimentering og at leder får nødvendig støtte, og oppfølging fra omgivelsene til at vedkommende trygt kan eksperimentere uten frykt for å gjøre feil eller tape ansikt (Argyris, 1993). Kunnskap som erverves utenfor leders hverdag, dette være seg på -eller utenfor arbeidsplassen må bearbeides og tilpasses den konkrete situasjonen som kunnskapen skal anvendes i. God læringskultur, som tillater prøving og feiling, er dermed en forutsetning for overføring av læring fra samtlige læringsarenaer til den praktiske hverdagen (Filstad, 2010).

Refleksjon: Strukturert refleksjon øker læringsutbytte, uavhengig av hvilken læringsarena man benytter. En god refleksjonspraksis hjelper en til å gjøre det en lærer, erfarer og trener på eksplisitt og hjelper en dermed til å integrere det en har lært sammen med reelle problemstillinger utenfor treningsarenaen. Man kan reflektere individuelt og i gruppe - både med og uten fasilitering. Fordelen med å reflektere sammen med andre er at man kan utfordres på egne perspektiver, og får tilgang på alternative perspektiver (Smither, London, Flautt, Vargas & Kucine, 2003). Flere studier påpeker at refleksjon koblet med erfaringslæring bedrer lederens evne til å trekke læring av sine erfaringer (DeRue & Wellman, 2009)

Strukturerte utviklingstiltak i gruppe gir anledning til at lederne kan gi hverandre tilbakemeldinger på direkte observert atferd, og anledning til refleksjon og diskusjon om lederens prestasjoner og måloppnåelse. Ustrukturerte utviklingstiltak kan støttes opp med å etablere arenaer for erfaringsutveksling hvor lederne diskuterer egne opplevelser og erfaring. Analyse og diskusjon av egne og andres erfaringer og oppdagelser kan gi lederne ny og bredere innsikt, tilgang på flere erfaringer, perspektiver og forståelsesmåter som kan danne grunnlag for gode teorier og identifisering av bredere anvendelsesmåter for det en har lært.

Dersom refleksjon suppleres med tilbakemeldinger får man i tillegg anledning til å se sin atferd og prestasjoner ut fra flere perspektiver. Dette gir en ekstra dimensjon som har vist seg å gi gode prestasjonsforbedringer (DeRue, Nahrgang, Hollenbeck & Workman, 2012).

Tilbakemeldinger: At tilbakemeldinger på arbeidet en gjør er viktig for læring har vært veletablert teori og empiri i organisasjonslitteraturen i lang tid (eks. Hackman & Oldham, 1976). Feedback er ikke bare noe som en skal få, men noe som kan oppsøkes.

Mest brukt og mest kjent er 360 – graders tilbakemelding: Lederen vurderer seg selv, samtidig som overordnede, sideordnede og underordnede vurderer lederen på de samme spørsmålene. Uten å gå i detaljer på dette verktøyet og metode for lederutvikling er det viktig å understreke at det bør være noen forutsetninger tilstede for at et slikt tilbakemeldingsverktøy virker effektivt (D. V. Day et al., 2014). Spesielt er det viktig at organisasjonen har en kultur som er åpen, innovativ og tillitsfull. Det er også viktig at lederne selv ønsker og søker tilbakemeldinger og er utviklingsorienterte.

Henning Bang og Thomas Midelfart (Bang & Midelfart, 2012) har noen råd vedrørende tilbakemeldinger, som vi tror har gyldighet utover ledergrupper som boken omhandler. De understreker også at det må være en kultur som er trygg og åpen. Det er viktig at tilbakemeldinger gir mening og oppleves som nyttig for de som mottar dem. Det er viktig at de er konkrete og spesifikke, i nær tilknytning til relaterte hendelse og, dersom de innebærer kritikk, gjør tydelig hva som kan gjøres annerledes i fremtiden. Det er også viktig at mottakeren av tilbakemeldingen har anledning til å utforske den, uten å gå i forsvar (dette må sannsynligvis læres). For at tilbakemelding skal ha en effekt må også lederen ta ansvar for å omsette de tilbakemeldingene de har fått til endret atferd.

Ikke all tilbakemelding har positiv effekt: Kluger & DeNisi (1996) viser at effekten av tilbakemelding (generelt og for alle typer tilbakemeldinger) er generelt positiv, men at den generelt positive effekten av tilbakemeldinger gjelder 2 av 3 som får tilbakemeldinger. 1 av 3 som får tilbakemeldinger gjør det dårligere etterpå uansett om tilbakemeldingen var positiv eller negativ. Implikasjon (som ikke står i denne artikkelen): tilbakemeldinger bør gis som del av et veiledningsopplegg hvor reaksjoner på tilbakemelding kan tas opp og hvor tiltak planlegges.

Rollemodeller: Selv om det meste av lederutviklingslitteraturen fokuserer på tiltak og direkte erfaringer som en leder skal ta del i for å utvikle seg, kan også læring skje via observasjon av andre, dette være seg ledere på felles utviklingsarenaer eller kolleger og rollemodeller i deres naturlige setting (Kempster, 2009). Spesielt blir det framhevet at observasjonslæring skjer oftest når det handler om overordnede som klart avviker fra gjennomsnittet, enten ved at de presterer særdeles bra eller også sjokkerende dårlig (DeRue & Myers, 2014). Det blir hevdet at de som er undervisere/er ansvarlige i lederutviklingsprogrammer, eller de som fungerer som coacher/mentorer for ledere bør, være gode rollemodeller. Sosial læringsteori ser modellæring og gode rollemodeller som en viktig kilde for læring (Gibson, 2004).

Coaching og mentoring: Formålet med disse metodene er bevisstgjøring og kompetanseoverføring fra i hovedsak en erfaren leder (coach/mentor) til en yngre medarbeider. Vi omtaler her kort mentoring som er mye brukt innen lederutvikling. Omtalen baseres på Ekeland (2014). I følge Ekeland er det mange likhetspunkter mellom coaching og mentoring, men coaching er mer fokusert på spesifikke oppgaver og veiledning av disse.

Mentorrelasjonen er typisk mellom en erfaren leder eller ekspert (mentor) og en yngre leder (adept). Hensikten er å utvikle leder, ikke bare med hensyn til lederutfordringer og lederkompetanser, men for å utvikle hele mennesket. Dette kalles utviklingsorientert mentoring, typisk for skandinavisk jobb

og lederkultur. I denne relasjonen ser en for seg at både mentor og adept vil lære og utvikle seg. Noen punkter som er viktige for å få til en vellykket utviklingsprosess:

- Mentor bør ikke være i samme organisasjonslinje som adept
- Fokus er på å «gi mot til å mestre»/mestre sin egen læring
- Ansvar, ærlighet, tillit og konfidensialitet er vesentlig
- Det er en allianse der begge parter lærer (lærende allianse)
- Utvikle og øke kvalitet på tenking og refleksjonsevne
- Skal støtte opp om organisasjonens visjon, mål og verdier (en strategisk utviklingsaktivitet)

Noen av effektene for de som mottar mentoring (adepter) er:

- Personlig utvikling og karriereutvikling
- Økt fokus; bedre til å prioritere oppgaver og gjøremål
- Større nettverk
- Større selvtillit, økt trygghet og styrket motivasjon for ledelse

Mentoring forekommer i hele skalaen fra helt uformelle relasjoner mellom erfarne ledere og yngre ledere til strukturerte, formelle og påkostede mentoringprogrammer. Noen forutsetninger for å bidra til god effekt dersom en organisasjon går inn for å satse på mentoring:

- Tydelig og klar målsetting
- Forankring og støtte fra toppledelse
- God utvelgelsesprosess av mentorer og adepter
 - Mentorer bør ha god anseelse, være menneskelige, ha erfaring med utviklingsarbeid og kommunisere godt. De trenger som regel støtte og opplæring for å fungere godt i sin rolle
 - Adepter bør være opptatt av å lære og utvikle seg, de bør ønske utfordringer og være mottakelige for tilbakemeldinger
- Koblingsprosess mellom mentor og adept for læring og utbytte av relasjonen
- Ha etiske retningslinjer for mentor-adept relasjonen

Motivasjon: Det vil ofte være hensiktsmessig å jobbe med lederens motivasjon for å lede og lederidentitet parallelt i et lederutviklingstiltak. Slik unngår en at manglende identifisering med rollen eller lav motivasjon hindrer lederne i å engasjere seg utviklingstiltakene eller hindrer overføring og anvendelse av tillærte ferdigheter og kunnskap til sin ledergjerning (Belling, James & Ladking, 2004). Dette kan gjøres gjennom spesielt utformede refleksjonsøvelser og tilbakemeldinger på leders prestasjoner.

Kombinasjon av flere metoder:

Ledere kan utvikles både gjennom enkeltstående tiltak som tar sikte på å tilføre avgrenset opplæring og helhetlige utviklings- og læringsprosesser som strekker seg over tid. Studier viser at det kan være gunstig å eksponere lederne for flere utviklingstiltak som er rettet mot å utvikle samme sett med ferdigheter fordi dette gir repetisjon og tilgang til flere erfaringer som gir lederne mulighet til å avdekke mønstre på tvers av situasjoner. Dette gjør det lettere å generalisere det en har lært til nye situasjoner og anvendelsesområder. Forutsetningen er at tiltakene bygger på hverandre, er progressive, rulles ut i en logisk rekkefølge og sekvenseres slik at lederne husker det en har lært fra gang til gang gjennom repetisjon og utdypning av det en har lært. Samtidig må de ikke komme så tett

at vedkommende blir overveldet og gir opp (DeRue & Workman, 2011, Bechtel & Abrahamsen, 1991, Eisenhardt & Martin, 2000).

Hva som er den beste timingen og rekkefølgen for ulike utviklingstiltak vil variere med lederens erfaring, kunnskap og ferdighetsnivå. For å skape positive utviklingsløp er det avgjørende at utviklingstiltakene henger sammen og med optimalt vanskelighetsnivå.

En del forskning tyder på at utviklingstiltakene bør komme relativt tidlig i karrieren fordi kandidatene ofte er mer mottakelig for læring tidlig i karrieren og dette fremmer mottakelighet for læring og tilpasningsdyktighet senere i karriereløpet også (McCall, 1998).

Som nevnt tidligere må bevissthet på egen lederrolle og lederidentitet etableres tidlig. I tillegg er god læringskultur avgjørende for at lederne tar i bruk det som læres avhengig av hvilken læringsarena som velges.