



UiT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Handelshøyskolen og  
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

## Lederutvikling og kommunikasjon

*Ledelse, kommunikasjon og motivasjon*

**Fredrik Eidissen**

**Jørn Tore Nilsen**

*STV-3906 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA)- november 2015*





## Forord

Våren 2013 bestemte vi oss for å gjennomføre en masterutdanning i strategisk ledelse og økonomi. Arbeidet med denne oppgaven har vært lærerik og spennende, men til tider utfordrende i tillegg til fulltidsjobb og småbarnsfamilier. I dag er oppgaven levert. Takk til vår inspirerende veileder Kristin Engh, for god oppfølging, og for å ha ledet oss på riktig vei fram til det endelige produkt. Vi vil også takke Jorid og Katrine for stor tålmodighet og for at dere har holdt hus og barn i sjakk det siste halvår.

Fredrik Eidissen og Jørn Tore Nilsen

Alta, 16.november 2015



## Sammendrag

Som medarbeidere i et foretak hvor alle ledere skal gjennomføre et lederutviklingsprogram, er det interessant å se om ressursene som brukes på et lederutviklingsprogram gir den ønskede avkastning tilbake til bedriften. Hensikten med denne oppgaven er å svare på følgende overordnede problemstilling:

*Er lederutviklingsprogram et effektivt verktøy for å utvikle godt lederskap?*

Godt lederskap defineres i denne problemstillingen som en gjensidig oppfattelse av at kvaliteten på kommunikasjonen mellom leder og medarbeider er god, og at leder skaper indre motivasjon hos de ansatte. Oppgaven består av undersøkelser i form av intervju med tre ledere som har gjennomført Statnetts lederutviklingsprogram, samt tre medarbeidere til hver av disse lederne. Studien tar utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming. Metoden som er benyttet er abduktiv.

Med få ytterligheter i positiv og negativ retning viser denne studien at lederutviklingsprogram har tilsynelatende liten effekt når det kommer til kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere. Dette tyder på at lederutviklingsprogram ikke er det mest optimale verktøy for å utvikle kommunikasjonskompetanse hos ledere. Varigheten av eventuelle lærdommer fra et lederutviklingsprogram er det for øvrig vanskelig å si noe om.

Det er imidlertid grunnlag for å styrke teorien til Erlien (2003) om at kommunikasjonsstil er situasjonsbestemt. Dette kommer til uttrykk ved at en leder både benytter seg av instruerende og medvirkende kommunikasjonsstil. Av elementer som påvirker leders utbytte av gjennomført lederutviklingsprogram, kunne det av arbeidsgiver vært lagt opp til bedre oppfølging i etterkant av gjennomført lederutviklingsprogram.

Majoriteten av medarbeiderne har ikke merket noen endring på sin nærmeste leders kommunikasjon i etterkant av lederutviklingsprogrammet. Denne studien konkluderer med at lederutviklingsprogram ikke er et effektivt verktøy for å utvikle godt lederskap.



## Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING .....	1
1.1	Begrunnelse for valg av tema .....	1
1.2	Bakgrunn for oppgaven .....	2
1.3	Problemstilling .....	3
1.4	Avgrensning .....	3
1.5	Oppbygging av oppgaven .....	4
2	TEORETISK REFERANSERAMME .....	5
2.1	Ledelse .....	5
2.1.1	Ledelsesteorier .....	5
2.1.2	Lederstil og kommunikasjon .....	7
2.1.3	Makt .....	9
2.2	Kommunikasjon .....	11
2.2.1	Typer kommunikasjon .....	11
2.2.2	Påvirkningsfaktorer for kommunikasjon .....	11
2.3	Motivasjon som drivkraft i lederskapet .....	13
2.3.1	Forholdet mellom indre og ytre motivasjon .....	14
2.3.2	Hvordan øke indre motivasjon hos medarbeidere .....	15
2.4	Lederutvikling .....	16
2.4.1	Læring .....	17
2.4.2	Evaluering av et lederutviklingsprogram .....	20
2.4.3	Historiske analyser av lederutviklingsprogram .....	22
3	METODE .....	23
3.1	Forskningsdesign og valg av metode .....	23
3.2	Datainnsamling .....	25
3.3	Valg av ledere og medarbeidere .....	26
3.4	Analyseprosessen .....	28
3.5	Reliabilitet .....	28
3.6	Validitet .....	29
3.7	Generalisering .....	30
3.8	Etiske betraktninger .....	30
3.8.1	Informert samtykke .....	31
3.8.2	Krav på privatliv .....	31
3.8.3	Krav på å bli korrekt gjengitt .....	31

4	DRØFTING.....	33
4.1	Drøfting av forskningsspørsmål 1.....	34
4.2	Drøfting av forskningsspørsmål 2.....	40
4.3	Drøfting av forskningsspørsmål 3.....	46
5	KONKLUSJON.....	53
5.1	God kommunikasjon.....	53
5.2	Kommunikasjon og indre motivasjon.....	53
5.3	Leders kommunikasjonsferdigheter.....	54
5.4	Andre funn.....	54
5.5	Avslutning.....	55
6	REFERANSELISTE.....	57

Vedlegg A – Intervjuforespørsel ledere

Vedlegg B – Intervjuforespørsel medarbeidere

Vedlegg C – Intervjuguide ledere

Vedlegg D – Intervjuguide medarbeidere



# 1 INNLEDNING

## 1.1 Begrunnelse for valg av tema

Som et resultat av en moderne tidsalder, hvor informasjon spres svært raskt og til veldig mange mennesker samtidig, betinger det at organisasjoners kommunikasjon, både internt og eksternt, må være avpasset og formålstjenlig.

Organisasjoner møter hele tiden nye utfordringer, og det stilles stadig høyere krav til kunnskap og ferdigheter blant de ansatte. Globale reformer og høy markeds konkurranse krever raske beslutninger, som igjen stiller krav til god kommunikasjon. Økt kompleksitet av arbeidsoppgaver fører til tilsvarende økt innsats av samarbeid under gjennomføring av arbeidet. Gruppearbeid med geografisk spredte kontaktflater fordrer følgelig at organisasjoner må lede og kommunisere på andre måter enn før.

På bakgrunn av de ovennevnte utviklingstrekkene ser vi at utøvelsen av ledelse og kommunikasjon er avgjørende for organisasjoner i dag. Bedrifter bruker omfattende ressurser på lederutvikling, og det har vokst fram et stort marked på dette området. Motivet for denne ressursbruken er å øke verdiskapningen i organisasjonen. Det hevdes at mellommenneskelig kommunikasjon er selve limet eller livsnerven i alle organisasjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

God kommunikasjon fremheves som et kjennetegn på vellykkete bedrifter (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Dette kan tyde på at kommunikasjon er en av de viktigste samordningsprosessene i organisasjoner, og en svært betydningsfull lederoppgave.

I Arnulf (2014, referert i Brønn og Arnulf, 2014, 125-148) kommer det fram at ledelse er å skape mening, å gjøre mål, arbeidsoppgaver og roller meningsfylte for de som skal utføre jobben. Her hevdes det at ledelse og kommunikasjon er to sider av samme sak. Dersom ledelse betyr at folk støtter organisasjonen, fordi de finner organisasjonen og dens verdier meningsfylte, åpnes det for muligheter for å påvirke et større publikum også utenfor organisasjonen (Arnulf 2014, referert i Brønn og Arnulf, 2014, 125-148).

Lai (2013) beskriver kompetansemobilisering som å utnytte den kompetansen medarbeiderne i en organisasjon har. Lai (2013) hevder at kompetansemobilisering primært er et lederansvar, og påpeker at det er klare paralleller mellom indre jobbmotivasjon, og kompetansemobilisering (Lai, 2013). Det kan derfor være naturlig å anta at ansvaret for at de ansatte har indre jobbmotivasjon ligger hos lederen. Nettopp derfor kan det være interessant å se om lederens kommunikasjon påvirker indre motivasjon.

## 1.2 Bakgrunn for oppgaven

Som medarbeidere i et foretak hvor alle ledere skal gjennomføre et lederutviklingsprogram, og med nyervervet kunnskap om ledelse og lederteorier, er det interessant å se om ressursene som brukes på et lederutviklingsprogram gir den ønskede avkastning tilbake til bedriften. Det faktum at ledelse er et vidt og komplekst tema, med mange ulike perspektiver og nyanser, gjør at det innenfor oppgavens rammer er helt nødvendig å gjøre avgrensinger. Oppgaven handler derfor om lederutvikling med fokus på kommunikasjon. Vi kommuniserer til daglig med mange forskjellige mennesker fra forskjellige bedriftskulturer, og ser hvor viktig god kommunikasjon er for å gjøre en så korrekt og god jobb som mulig.

At store ressurser investeres i lederkurs og ledertreninger er ikke enestående for vår organisasjon. Våre undersøkelser kan være interessant for flere enn foretaket denne studien har hatt som utgangspunkt.

Med utgangspunkt i de ressurser som organisasjoner legger i lederutvikling i dag, er det interessant å se om dette er hensiktsmessig. Det er spredte meninger om lederutviklingsprogram, hvorvidt de er formålstjenlig eller ikke. I denne oppgaven er det forsket på hvilken effekt et lederutviklingsprogram kan ha, med hensyn på temaet kommunikasjon. Det interessante i denne oppgaven vil være å finne ut om ledere kan forbedre sin kommunikative kompetanse gjennom kursing. Kommunikasjon er en vesentlig del av en leders hverdag, og en leders oppgave er i stor grad å få til et samspill med sine medarbeidere.

### 1.3 Problemstilling

Med ledelse og kommunikasjon som tema er det gjennomført en kvalitativ undersøkelse som utgjør datagrunnlaget for å svare på følgende overordnede problemstilling:

*Er lederutviklingsprogram et effektivt verktøy for å utvikle godt lederskap?*

Godt lederskap defineres her som en gjensidig oppfattelse av at kvaliteten på kommunikasjonen mellom leder og medarbeider er god, og at leder skaper indre motivasjon hos de ansatte. For å belyse problemstillingen er det utarbeidet tre forskningsspørsmål som igjen vil danne grunnlag for vår drøfting og konklusjon. Forskningsspørsmålene er som følger:

- 1. Hva kjennetegner god kommunikasjon i en leder-medarbeiderrelasjon?*
- 2. Hvilken sammenheng er det mellom lederens kommunikasjonsferdighet og medarbeidernes indre motivasjon?*
- 3. Hva skal til for at et lederutviklingsprogram skal bidra til å utvikle lederens kommunikasjonsferdigheter?*

### 1.4 Avgrensning

Oppgaven er begrenset til en kvalitativ undersøkelse i form av intervju med tre ledere som har gjennomført Statnetts lederutviklingsprogram, og tre medarbeidere til hver av disse lederne. Målet har vært å ha fokus på både kommunikasjon og motivasjon. Det har vært særlig viktig å undersøke om ansatte opplever endringer i kommunikasjon og indre motivasjon etter at deres leder har deltatt i lederutviklingsprogrammet.

Vi har valgt å se på hvordan lederne og deres medarbeidere oppfatter eventuelle endringer etter endt lederkurs har vært, og sammenlikne dette mot gjeldene teorier innen kommunikasjon, motivasjon og læringsutbytte. Oppgaven har ikke tatt hensyn til eventuelle andre utbytter programmet kan ha hatt, slik som større kontaktnett eller belønningsverdien selve invitasjon til et slikt program kan ha.

Oppgaven er avgrenset til kun ett lederutviklingsprogram i ett foretak, og det er valgt medarbeidere fra tre forskjellige avdelinger i virksomheten. Bedriftens lederutviklingsprogram bestod av tre samlinger, med hvert sitt hovedtema. Én av disse samlingene tok for seg kommunikasjon og påvirkning. Denne oppgaven vil kun ta for seg denne delen av lederutviklingsprogrammet.

## 1.5 Oppbygging av oppgaven

Kapittel 1 starter innledningsvis med å presentere tema for oppgaven, og hvorfor dette er interessant å studere. Videre følger studiens overordnede problemstilling og tre forskningsspørsmål. Disse skal sammen gi grunnlag for å besvare problemstillingen. Det gjøres en avgrensning av oppgaven. Kapittel 2 er kalt "Teoretisk referanseramme". Her finnes alle de sentrale teoriene som er benyttet i drøftingskapittelet. Teorier som er presentert her er i hovedsak knyttet til fire tema; ledelse, kommunikasjon, indre motivasjon samt læring. Kapittel 3 redegjør for valgt metode for utførelse av studien. Det er benyttet en kvalitativ metode, med en abduktiv tilnærming. I kapittel 4 drøftes oppgavens empiri opp mot teoriene som er presentert. I kapittel 5 kommer den endelige konklusjonen, som sammenfatter studiens funn, og gir svar på problemstillingen. Avslutningsvis følger en litteraturliste over alle refererte artikler, bøker o.l. før studiens vedlegg presenteres i sin helhet helt til slutt.

*"Kommunikasjon er for samspill det som pusten er for å leve."*

Søren Kierkegaard (1813–1855).

## 2 TEORETISK REFERANSERAMME

I dette kapittelet presenteres forskjellige teorier knyttet opp mot ledelse, kommunikasjon, indre motivasjon og lederutvikling. Formålet med dette kapittelet er å underbygge og teoretisk forankre denne oppgavens drøfting. Når det gjelder ledelse vises det først til noen definisjoner på selve begrepet ledelse. Deretter presenterer tre sentrale ledelsesteorier. Så belyses ledelse knyttet opp mot kommunikasjon. Etter dette presenteres makt som leders virkemiddel. Når det gjelder kommunikasjon defineres først begrepet kommunikasjon, deretter vil relevante teorier omkring kommunikasjon trekkes frem. Neste punkt er å knytte kommunikasjon opp mot indre motivasjon. Siste del av kapittelet vil ta for seg lederutvikling. Her gis en innføring i hva lederutviklingsprogram er, og noe om hvordan historiske analyser av lederutviklingsprogram historisk har vært, og det presenteres en modell for evaluering av lederutviklingstiltak. Det presenteres bare definisjoner eller teori som er relevant for denne oppgaven.

### 2.1 Ledelse

Begrepet ledelse har mange definisjoner. Vi har i denne oppgaven valgt å ta med to definisjoner. "*Begrepet ledelse dreier seg om å skape oppslutning fra folk som i hvert fall prinsipielt kunne villet noe annet*" (Arnulf, 2014, referert i Brønn og Arnulf, 2014, 126). En annen definisjon på ledelse er: "*Ledelse handler om desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte*" (Røvik, 2007, 146).

#### 2.1.1 Ledelsesteorier

##### 2.1.1.1 Trekkteorier

Trekkteorier er tidlige teorier i ledelsesforskningen. Teoriene hadde fokus på karakteristiske personlighetstrekk ved ledere. Et trekk regnes som en stabil egenskap ved et individ, og virker gjennom å være en disposisjon eller tilbøyelighet til visse atferdsformer (Martinsen, 2005). Sætrang og Blindheim (1991) definerer personlighetstrekk som: "*...særskilte, relativt varige egenskaper, som gjør en person forskjellig fra andre personer*" (Sætrang og Blindheim, 1991,85). Innenfor trekkperspektivet anser man ikke ledelse som noe som kan læres (Skogstad, 2015, referert i Skogstad og Einarsen, 2015, 15-45).

### *2.1.1.2 Transformasjons- og karismatisk ledelse*

Bass (2009, referert i Martinsen, 2009, 73-87) definerer transformasjonsledelse som fremragende ledereffektivitet. Han hevder at denne effektiviteten oppstår når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se ut over sine egne interesser til det beste for gruppen. Martinsen (2005) skriver at transformasjonsledelse er beslektet med karismatisk ledelse. Han skriver videre at grensene mellom disse to begrepene, karismatisk ledelse og transformasjonsledelse, ikke alltid er helt klare, og at karisma blir gjerne oppfattet som et sentralt element i transformasjonsledelse. Yukl (2002, referert i Martinsen, 2005, 29) hevder at karismatiske ledere har høy selvtilitt, og gjerne vil ha et sterkt behov for makt. Han hevder i tillegg at de gjerne bruker sterke og uttrykksfulle kommunikasjonsformer når de formidler visjonen, tar personlig risiko og gjør selv forsakelser for å virkeliggjøre visjonen. Videre fastholder Yukl (2002, referert i Martinsen, 2005, 30) at karismatiske ledere uttrykker tillit hos medarbeidere, de fremstår med atferd som er i samsvar med det visjonen inneholder og de styrer inntrykkdannelse.

Bass (1990, referert i Martinsen, 2009, 73-87) hevder også at karismatiske ledere har stor makt. Han hevder i tillegg at de har stor innflytelse, og at medarbeidere gjerne vil identifisere seg med dem, og at de i stor grad møter tillit hos sine medarbeidere. Han påstår i tillegg at karismatiske ledere vil være inspirerende, slik at medarbeiderne får tro på at de kan utrette store ting gjennom å yte ekstra innsats. Bass (1990, referert i Martinsen, 2009, 73-87) hevder i tillegg at intellektuell stimulering også kjennetegner transformasjonsledelse. Dette innebærer at ledere er villige og i stand til å vise sine ansatte nye måter å angripe gamle problemer på, å lære dem å se vanskeligheter som problemer som kan løses, og å legge vekt på fornuftige løsninger. Transformasjonsorienterte ledere er våkne for individualitet og er oppmerksomme på forskjeller mellom ansatte, samtidig som de handler som mentorer overfor dem som trenger hjelp for å vokse og utvikle seg. (Bass 1990, referert i Martinsen, 2009, 73-87).

### *2.1.1.3 Teori-X og teori-Y*

McGregor (1968) utviklet en ledelsesteori som deler ledernes syn på sine ansatte i to. Teorien tar for seg ledernes holdninger og ikke deres atferd. Det vises til Teori-X-leder og Teori-Y-ledere. Teori-X-ledere mener at de ansatte er mer opptatt av jobbsikkerhet enn noe annet, og at de i utgangspunktet misliker jobben, og forsøker å unnsnippe ansvar. Oppgaven for Teori-X-

ledere blir å få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort. Dette kan oppnås ved å gi ekstra belønning eller bonus for gjennomført arbeid eller ved å utføre regelmessig overvåking. Videre fremholder Kuvaas (2005-a) at blant annet forventningsteori, forsterkningsteori og prinsippal-agent-teori, danner det motivasjonsteoretiske grunnlaget for denne type personalpolitikk. På den andre siden er Teori-Y-ledere, ledere som antar at de ansatte er kreative og kan styres gjennom sterkere sosiale og psykologiske knytninger mellom leder og ansatte. Disse lederne antar at de ansatte gjerne uoppfordret utfører oppgaver som er til organisasjonens beste, at det er mulig å få de ansatte til å finne jobben tiltalende, og at de ansatte ønsker å utvikle sine ferdigheter (McGregor, 1960, referert i Kuvaas, 2005-a).

### 2.1.2 Lederstil og kommunikasjon

I Erikson (1998, referert i Erlie, 2003) kommer det fram at valg av lederstil er toneangivende når det kommer til hvordan kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere utøves. Her gir de forskjellige styresettene i organisasjoner utslag i svært forskjellig kommunikasjon. Den ene ytterligheten er den toppstyrte organisasjonen, hvor informasjonsformidlingen og kommunikasjonen for det meste er enveis. Her skjer det lite eller ingen meningsutveksling fra medarbeidere og opp, og disse har liten innflytelse på de beslutninger som tas.

Erikson (1998, referert i Erlie, 2003) hevder at det på den andre siden av skalaen, finnes en lederstil som baserer seg på likeverdig ansvar for kommunikasjon. Her legger ikke plassering på organisasjonskartet føringer for hvordan kommunikasjonen utøves. Det er i like stor grad medarbeiderne som ledelsen som er ansvarlige for at informasjon når frem til de som er avhengige av den. Dette legger til rette for en fullverdig toveis symmetrisk kommunikasjon. Denne lederstilen er tuftet på oppfatningen om at deling av makt og kommunikasjon øker den totale innsikten for så vel individ som organisasjon.

Det vil naturlig nok finnes atskillige kombinasjoner og mellomting av disse ytterliggående lederstilene som beskrevet overfor. Her er det ledelsen som fremdeles styrer og er premissgiver for kommunikasjonen, men det legges i større grad til rette for dialog mellom ledere og medarbeidere (Erikson, 1998, referert i Erlie, 2003).

Erlie (2003) hevder at det i én og samme organisasjon ofte kan finnes flere forskjellige lederstiler eller kommunikasjonsstiler, og at disse stilene er person- og situasjonsavhengige.

Videre viser hun til fem kommunikasjonsstiler som i forskjellig grad involverer medarbeiderne i kommunikasjonen. Disse fem stilene er:

- Instruerende
- Informerende
- Rådførende
- Medvirkende
- Medbestemmende

På den ene ytterkanten er en kommunikasjonsstil hvor lederen forteller sine medarbeidere hva som skal gjøres, og hvordan dette skal utføres. Denne kommunikasjonsstilen er enveis og kalles for *instruerende*. Den neste kommunikasjonsstilen som Erlie (2003) har tatt med kalles *informerende*. Også denne er enveis, formet og formidlet av lederen, men her forklarer lederen hvilke mål organisasjonens har og hva som må gjøres for at organisasjonen skal nå disse målene. Den tredje kommunikasjonsstilen kalles *rådførende*. Her åpnes det for dialog mellom leder og medarbeidere, og det legges til rette for at medarbeiderne får komme med sine tanker og meninger i forkant av beslutninger som tas. Det presiseres at lederen må ha en lederstil hvor han eller hun faktisk ønsker å lytte til medarbeidernes innspill, og at dette er en forutsetning for denne kommunikasjonsstilen.

Den nest siste kommunikasjonsstilen, *medvirkende* kommunikasjon, innebærer at medarbeiderne like gjerne som ledelsen kan starte prosessen som ender med beslutningstaking. I denne kommunikasjonsstilen ligger det en erkjennelse av at medarbeiderne innehar kompetanse og synspunkter som organisasjonen har nytte av. I medvirkende stil er medarbeiderne med og påvirker beslutninger gjennom å dele sine erfaringer. Den andre ytterkanten, og den siste kommunikasjonsstilen kalles *medbestemmende* kommunikasjon. Denne betegner en kommunikasjonsstil som sikrer de ansatte rett til å delta i beslutninger. Dette er en stil hvor medarbeiderne har avtalesfestet rett til medbestemmelse og er representert i styrer, råd og besluttende organer (Erlie, 2003).

Arnulf (2014, referert i Brønn og Arnulf, 2014, 125-148) viser for øvrig til en interessant kobling mellom kommunikasjon og ledelse. Han påpeker at kommunikasjon og ledelse er så tett sammenvevd at ledelse kan sies å være en form for kommunikasjon, og formulerer dette



også slik: "Kommunikasjon er det mediet som ledelse utøves i. Uten kommunikasjon kan ikke ledelse finne sted, slik lyd ikke er mulig uten luft." (Arnulf, 2014, referert i Brønn og Arnulf, 2014, 125). Dersom man legger dette utsagnet til grunn vil man kunne anta at de samme faktorer som gjelder for god ledelse, vil gjelde for god kommunikasjon. Det vil i praksis si at dersom en leder utøver godt lederskap så utøver han samtidig god kommunikasjon.

### 2.1.3 Makt

Høst (2009) skriver at makt refererer til en persons mulighet for å øve innflytelse på andre personer, og at dette begrepet har vært definert på mange ulike måter. Han skriver videre at det er vanlig å fremstille en leders makt ved å skille mellom to typer makt. Den ene typen kalles *posisjonsmakt*, og er en maktform som er knyttet til den enkelte leders stilling. Makten her varierer i forhold til stillingsnivå og hva eierne har delegert av myndighet nedover i organisasjonen. Den andre typen makt er *personlig makt*. Dette er den makt man har i kraft av sine personlige egenskaper. Størrelsen av makten vil være personavhengig, og helt uavhengig av vedkommendes posisjon. Det er i denne oppgaven kun gjort funn og referert til legitim makt, karismatisk makt og ekspertmakt, men vi har imidlertid valgt å ta med flere maktformer i denne teoridelen. Dette for å nyansere maktbegrepet for leseren. Høst (2009) beskriver de to hovedtypene for makt slik:

#### 2.1.3.1 Posisjonsmakt

- Legitim makt: Makt som baserer seg på de rettigheter som leder har i kraft av sin stilling. Leder har rett til å utøve makt overfor sine medarbeidere, og medarbeidere har plikt å gjøre det lederen ber om.
- Belønningsmakt: Makt som baserer seg på at leder har herredømme over belønninger som medarbeideren har interesse av.
- Tvangsmakt: Makt som baserer seg på at de underordnede lyster ordre for å unngå straff. Dette kan i praksis være reprimander, fjerning av goder, degradering og liknende.
- Informasjonsmakt: Dette er makt som bygger på en leders tilgang til sentral informasjon. Dette er informasjon som medarbeiderne trenger for å utføre sin jobb.

### 2.1.3.2 Personlig makt

- Ekspertmakt: Grunnlaget for denne maktformen er at lederen besitter spesiell kunnskap og ekspertise, og at medarbeideren derfor går ut ifra at lederen vet best hvordan ting skal gjøres.
- Referansemakt: Makt som bygger på at den underordnede identifiserer seg med, beundrer eller ser opp til lederen og ønsker å vinne dennes gunst.
- Karismatisk makt: Makt som lederen har på grunn av sin utstråling. Denne makten skiller seg fra referansemakt ved at karismatisk makt ikke nødvendigvis betyr at vedkommende identifiserer seg med lederen, men at det er noe spesielt ved personen som gjør at man adlyder eller vil følge ham eller henne.
- Overbevisningsmakt: Makt som refererer seg til en leders evne til å bruke fakta og logikk for å framstille et saksforhold overbevisende. Denne maktformen bygger på faktakunnskap, og skiller seg fra karismatisk makt som er mer følelsesmessig fundert.

## 2.2 Kommunikasjon

### 2.2.1 Typer kommunikasjon

Generelt er det vanlig å skille mellom verbal og nonverbal kommunikasjon. Det verbale språket og den nonverbale kommunikasjonen utvikler seg parallelt. De er separate kommunikasjonsformer, men er også innvevd i hverandre. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Verbal kommunikasjon er språklig kommunikasjon, og er skriftlig eller muntlig. Mellom mennesker er vi avhengige av språklige uttrykksformer for å formidle budskap. Verbal kommunikasjon er den mest benyttede formen. Vi deltar i gruppediskusjoner, presenterer rapporter, snakker uformelt sammen, og så videre (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Nonverbal kommunikasjon kan beskrives som formidling uten ord. "Du kan ikke ikke-kommunisere" betyr at all atferd er kommunikasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Det vil si at kommunikasjon finnes overalt, og vil alltid tilstedeværende. Dette innebærer at det å ikke delta på et møte, ikke svare på en e-post eller ikke uttale seg i en sak, også er kommunikasjon, og gjenstand for fortolkning.

Formidling uten ord, skjer ofte spontant og kan blant annet dreie seg om gestikulering, berøring, ansiktsuttrykk, øyekontakt, kroppsbevegelse og holdning samt bruk av ikke-språklige symboler. Formidlingen kan foregå bevisst eller ubevisst (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

### 2.2.2 Påvirkningsfaktorer for kommunikasjon

Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver syv råd for å hindre kommunikasjonsbarrierer. Disse omtales også som hovedmekanismer for å bedre kommunikasjonsprosessen i organisasjoner. Denne oppgaven legger til grunn at ved å øve inn disse hovedmekanismene kan det anses som å tilstrebe god kommunikasjon. Det første rådet handler om å regulerer *informasjonsflyt* i organisasjonen. Dette for å hindre over- og underkommunikasjon i bedriften. Råd nummer to er å *bruke tilbakemelding*, og det refereres til medarbeidersamtaler som et godt eksempel. Det tredje rådet er å *forenkle språket*. Her skal det tilstrebes et klart språk, samt bruke forståelige oversettelser av faguttrykk. Råd nummer fire er å *bruke jungeltelegrafen*, og forklaringen her er for å få tak i *myk* informasjon. Råd nummer fem er å *se etter nonverbale holdepunkter*. Her anbefales det å oppøve innsikt i hvordan nonverbale holdepunkter i kommunikasjonsprosessen

virker. Råd nummer seks er *å beherske følelser*. Dette fordi at sterke emosjoner ved fremføring av budskap kan gi mottakerne en følelse av at senderen er irrasjonell, noe som kan smitte over på evaluering av de synspunkter og argumenter som presenteres. Her bør en øve på å beherske følelser for å, på en rolig og forståelig måte, etablere en atmosfære av rasjonalitet og saklighet omkring budskapet.

Det syvende og siste rådet er *å lytte aktivt*. Dette omtales som et av de viktigste prinsippene for å forbedre kommunikasjonsferdighetene. Med aktiv lytting menes evnen til å vise motparten i en kommunikasjonssituasjon at man har forstått det intenderte budskapet. Kaufmann og Kaufmann (2009) deler aktiv lytting inn i flere bestanddeler. Her inngår det å være oppmerksom, samt det å vise at man er oppmerksom. En annen bestanddel er å forstå, og å ikke spontant dømme budskapet som sendes. I tillegg inneholder aktiv lytting det å være i stand til å huske, samt det å ikke lese noe inn (tolke) i budskapet som sendes.

Spurkeland (2009) uttaler at kommunikasjon er en avgjørende faktor for hvordan samarbeid mellom mennesker fungerer. Busch og Vanebo (2000) slår fast at god kommunikasjon også er et viktig element i alle organisasjoner, og anses for å være av høy nødvendighet for at bedriften skal kunne fungere. De påpeker også at dersom kommunikasjonen fungerer dårlig, kan mange viktige funksjoner rammes. Utøvelse av god kommunikasjon beror på flere ferdigheter ifølge Spurkeland (2009). Han beskriver syv ferdigheter som skal føre til vellykket kommunikasjon. Ferdighetene er som følger:

1. *Aktiv lytting*. Dette forklares som evnen til å forsøke å forstå meningen til den personen man kommuniserer med. Her bør man stille spørsmål som kan føre til oppklaring, så vel som undersøke om det man oppfatter er riktig.
2. *Å stille åpne spørsmål*. Dette er spørsmål av typen som starter med hva, hvem, hvorfor og hvordan. Ved å stille denne type spørsmål åpner man opp for at den andre kan forklare og fortelle mer utdypende.
3. *Å vise anerkjennende atferd*. Dette innebærer å utdype det de snakker om, eller å gi ros til den som kom med en tanke eller en idé. En anerkjennelse, i form av et oppmuntrende blick kan for eksempel være svært effektivt.

4. *Å bygge på andres tanker og ideer.* Det at andre blir inspirert og spinner videre på ens idéer, vil føre til at vedkommende føler seg anerkjent. Det kan være avgjørende for en gruppe at man kan bruke hverandres idéer istedenfor å stå fast på egne meninger.

5. *Involvering.* Alle mennesker er forskjellige, og noen har lettere å ta ordet enn andre. I en dialog bør man være oppmerksom på i hvilken grad hvert enkelt medlem i gruppa bidrar til samtalen, og å oppmuntre alle til å delta.

6. *Å avklare standpunkter* er en ferdighet som innebærer fokus på å klargjøre meninger. Her skal man, dersom man er usikker på hva den andre mener, be vedkommende om å utdype slik at det ikke oppstår misforståelser.

7. *Konstruktiv argumentasjon.* Dette kan forstås som at det er enklere å forstå argumenter dersom de blir underbygget med et resonnement. Spurkeland (2009) gjør oppmerksom på at ledere må være særlig forsiktig med å være fremherskende i sin argumentasjon, og kjenne sine egne grenser med hensyn til påvirkning av sine medarbeidere.

### 2.3 Motivasjon som drivkraft i lederskapet

Kuvaas (2005-b) viser til at siden midten av 70-tallet har det fra et psykologisk perspektiv i motivasjonsforskningen, vært skilt mellom to motivasjonssystemer kalt ytre og indre motivasjon. For å forstå hva som ligger i begrepet indre motivasjon, er det naturlig å se på hva som definerer både ytre og indre motivasjon.

Ytre motivasjon beskrives ofte som belønning som ligger utenfor selve arbeidsoppgaven. Denne belønningen er i de fleste tilfeller lønn, bonus, frynsegoder eller kanskje til og med forfremmelser eller stillingsopprykk. Disse belønningene beskrives som ytre motivasjon fordi de benyttes for å få ansatte til å utføre arbeidsoppgaver de ikke ville utført dersom belønningen uteble. Ytre motivasjon kan relateres til motivasjon som ligger utenfor selve jobbutførelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Det motsatte kan sies om indre motivasjon, hvor motivasjonen ligger i selve utførelsen av arbeidet. De ansatte henter energi og føler en indre glede ved å utføre selve jobben. Kaufmann og Kaufmann (2009) viser til at den indre motivasjonen har sitt utspring i to grunnleggende behov, behovet for kompetanseopplevelse (det å mestre sine oppgaver) og behovet for selvbestemmelse (det å føle at man selv bestemmer over det man gjør).

Kuvaas (2005-a) på sin side viser til at det i behovsteorier hevdes at indre motivasjon er et resultat av tilfredsstillelsen av disse tre grunnleggende menneskelige behov. Behov for selvbestemmelse eller autonomi, behov for kompetanseopplevelse og behovet for tilhørighet. Farbrod (2010) beskriver indre motivasjon som den drivkraften som utløser både tilfredshet, glede og mening under selve utførelsen av arbeidsoppgaven.

### 2.3.1 Forholdet mellom indre og ytre motivasjon

Kuvaas (2005-a) viser til sin forskning som viser sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon. Han trekker også frem at indre motivasjon er sterkt relatert til de ansattes affektive identifisering og involvering i en gitt organisasjon, samt deres intensjon om å fortsette som en del av organisasjonen. Andre faktorer som er positivt relatert til indre motivasjon er de ansattes endringsorientering og jobbtildfredshet, mens jobbstress er negativt relatert til indre motivasjon. Kuvaas (2005-a) fastslår at det er sammenheng mellom indre motivasjon og at de ansatte gjør en god jobb. De ansatte blir i tillegg mer knyttet til organisasjonen og har lavere intensjon om å slutte. Dette er utelukkende positivt for enhver organisasjon, da det fører til innsparing på ressurser til opplæring og nyansettelser.

I følge Kuvaas (2005-a) er indre motivasjon overlegen ytre motivasjon når det er snakk om jobber eller oppgaver hvor det er ønskelig med gode prestasjoner innen kvalitet, utvikling, forståelse, læring og kreativitet, fremfor kvantitet. Det kan være fristende å tro at det er mulig å øke den totale motivasjonen, og dermed øke arbeidsprestasjonene, ved å kombinere ytre og indre motivasjon. Dette er derimot ikke veien å gå ifølge Kuvaas (2005-a). Forskningen hans viser at virkemidler som virker positivt på den ytre motivasjonen, virker direkte motsatt på den indre motivasjonen. Han forklarer at virkemidlene som virker positivt på den ytre motivasjonen, vil oppfattes som en ytre styring og ha en sterkere negativ effekt på arbeidstakere som har et stort behov for autonomi. Lai (2013) forklarer autonomi som å ha handlingsrom, mulighet til selvstendighet og valgfrihet innenfor relevante rammer.

Et annet viktig poeng er det at indre motivasjon ikke koster organisasjonen, lederen eller omgivelsene noe i form av penger. Det at motivasjonen og drivkraften kommer fra selve utførelsen av arbeidsoppgaven, og er gratis, indikerer i seg selv at indre motivasjon er utelukkende positivt for organisasjoner.

### 2.3.2 Hvordan øke indre motivasjon hos medarbeidere

Matthiesen (2015) hevder at det for ledere i dagens samfunn er mye enklere å skape indre motivasjon hos sine medarbeidere, blant annet fordi kjedelige og repetitive oppgaver i stor grad er blitt automatiserte. Computere og roboter har for det meste overtatt alle disse oppgavene. Dermed sitter lederne igjen med mange interessante oppgaver som de kan spre ut til sine ansatte. Disse oppgavene krever mer kompleks og kreativ problemløsning, og dette igjen fører til at langt flere ansatte blir tilbudt kurs og utdanning for å kunne utføre slike vanskeligere og mer komplekse oppgaver. Det at ansatte utdannes igjennom sin daglige jobb, er med på å skape indre motivasjon.

Videre refererer Matthiesen (2015) til Deci og Ryans selvbestemmelsesteori fra 1970-tallet som beskriver viktige forhold for å oppnå indre motivasjon. De forholdene Matthiesen (2015) trekker frem fra denne teorien er; at arbeidstaker opplever tilhørighet til arbeidsplassen i form av en slags "vi-følelse", og at arbeidstakeren føler at arbeidsdagen er preget av autonomi. Avslutningsvis hevder Matthiesen (2015) at en annen sentral faktor for indre motivasjon hos den alminnelige arbeidstaker er muligheten til å føle seg kompetent på jobben. Dersom arbeidstakeren i tillegg får anerkjennelse for denne kompetansen vil dette være med på å øke den indre motivasjonen til vedkommende. Farbrot (2010) fremhever de samme tre faktorene som Kuvaas (2005-a) beskriver, som skaper økt motivasjon på arbeidsplassen:

- Frihet til å planlegge og utføre arbeidsoppgaven på sin egen måte (*autonomi*)
- Ledere som evner å styrke følelsen av å være kompetent i jobben (*støttende ledelse*)
- Tett samarbeid med kolleger (*samhandling*)

Videre henviser Farbrot (2010) til følgende sju praktiske råd for å øke egen og andres motivasjon:

1. Still åpne spørsmål og inviter til deltakelse i viktige problemstillinger – som alternativ til å gi ordre og beskjeder
2. Lytt aktivt til dine medarbeidere og ta hensyn til deres perspektiver – ikke undervurder dem
3. Tilby valg innenfor strukturer og klargjør ansvarsforhold
4. Gi ekte og positiv feedback som berømmer initiativ og reell ikke-dømmende feedback om problemer (fokuser på sak)
5. Minimaliser ytre kontroll som for eksempel belønningssystemer, målesystemer og andre forhold som skaper intern konkurranse
6. Bidra til utvikling og deling av kunnskap for å øke opplevelsen av å besitte kompetanse og autonomi
7. Utvid jobber for å skape optimale utfordringer og får øke involvering og engasjement

Kuvaas (2005-a) viser til tidligere empirisk forskning på den såkalte jobbkarakteristikamodellen. Her hevdes det at autonomi og tilbakemeldinger på utført jobb, samt jobber som krever variasjon i ferdigheter, og jobber med høyt grunnlag for oppgaveidentitet, og betydning, er kildene til opplevelser som er utviklende for indre motivasjon. Forskning på indre motivasjon gjort av Deci et al. (1999, referert i Kuvaas 2005-a) viser at det er mulig å øke den indre motivasjonen gjennom verbale ytre belønninger.

## 2.4 Lederutvikling

Jordahl og Midtun (2002) skriver at begrepet lederutvikling dekker en rekke ulike opplærings- og utviklingstiltak. Det kan være alt fra lengre utdanninger på universitets- eller høyskolenivå til korte weekendkurs eller seminarer. De skriver videre at en viktig dimensjon når det gjelder pedagogikk, er om programmet krever at deltakerne må involvere seg på det personlige plan, det vil si at de må være villig til å eksponere og bearbeide tanker og følelser knyttet til egen mestring som leder. Arnulf (2008, referert i Kuvaas, 2008, 200-215) stiller seg tvilende til at suksessrik ledelse har noe som helst sammenheng med personlighetstrekk å gjøre.



Han hevder at ideen om at "ledere er født, ikke laget" er mer et utslag av vår medfødte fascinasjon for ledelse, slik at vi overdriver vår oppfatning av betydningsfulle og vellykkete personers egenskaper.

*"Utviklingstiltak kan meget godt ha en effekt på den enkelte deltaker, men det er ikke sikkert dette kommer til syne i måling av organisasjonens ytelse. Det er dyrt, og i praksis ofte umulig, å lage undersøkelser som kan fastslå slike forhold helt tydelig."*

Arnulf (2008, referert i Kuvaas, 2008, 208).

#### 2.4.1 Læring

I følge Lai (2013) finnes det ikke én generell definisjon av læring, hun definerer det slik:

*"Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger – som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial."*

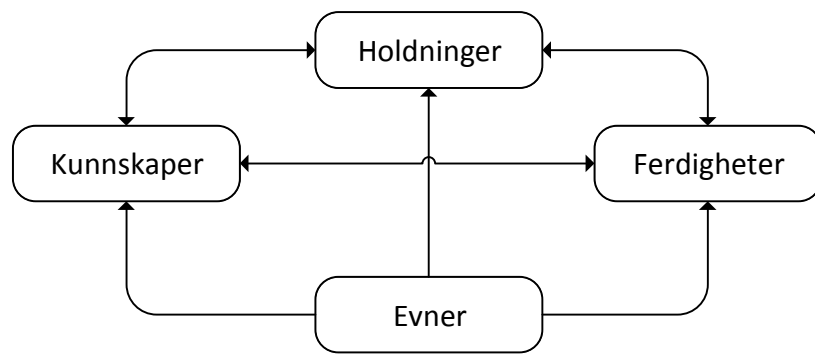
Lai (2013,119)

Kompetanse er i seg selv et viktig tema. Alle personer og organisasjoner er avhengige av én eller annen form for kompetanse. I denne oppgaven er det valgt å legge Lai (2013) sin definisjon av begrepet kompetanse til grunn. Hun beskriver kompetanse som et potensial bestående av fire komponenter.

*"Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål."*

Lai (2013,46)

Lai (2013) beskriver fire kompetansekomponenter evner, kunnskap, ferdigheter og holdninger. Hun legger følgende definisjoner til grunn for komponentene, og viser til sammenhengen mellom dem (figur 1).



Figur 1. Lai, kompetanse = ferdigheter, kunnskap, evner og holdninger.

Evner er relativt stabile kvaliteter, talenter og egenskaper som har influens på muligheten til å gjennomføre en oppgave. Evner påvirker mulighetene for å tilegne seg nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger, men det er ikke en gjensidig påvirkning andre veien. Evner synes å ha et mindre utviklingspotensial enn de andre kompetansekomponeentene, og anses derfor å være grunnleggende og premissgivende i kompetanse. Siden en persons evner er såpass stabile er det viktig å legge til rette for utnyttelse av disse. Evner komponenten bør vektlegges når oppgaver skal tilrettelegges og fordeles og stillinger besettes (Lai, 2013).

Kunnskap kan beskrives som en persons data- eller informasjonsbase. Kunnskap betegner det som personer "vet" eller helst "tror de vet". I dette ligger alt fra *prosedyrisk kunnskap* som kan sies å være "å vite hvordan", via *kausal kunnskap* som er antakelser om årsakssammenhenger, til *deklarativ kunnskap* som kan sies å være "å vite at" (Lai, 2013).

Ferdigheter er evnen til å kunne gjøre sammensatte, strukturerte atferdsmønstre på en tilpassingsdyktig og smidig måte for å nå mål. Ferdigheter er vanligvis den kompetansekomponeent som er enklest å observere og måle, siden ferdigheter er tettest koplet til konkret, praktisk handling (Lai, 2013).

I følge Lai (2013) er holdninger en essensiell komponent, og kanskje den viktigste kompetansekomponeent. Holdninger kan være helt fundamentalt for om en person ansees som kompetent eller ikke. Holdninger har stor betydning for personers mulighet for å lære og deres motivasjon for å gjøre en innsats. Nettopp det at holdning er så vesentlig for kompetanse, gjør

at det bør legges stor vekt på denne kompetansekompenten når det anskaffes, utvikles og mobiliseres kompetanse (Lai, 2013).

Videre hevder Lai (2013) at en viktig egenskap ved kompetanse er at den ikke alltid er eksplisitt og bevisst, men ofte er taus. Alle de fire kompetansekompentene kan være tause. Taus kunnskap er "ting man vet", men vanskelig kan forklare hvorfor eller hvordan man vet. Eksempel på taus kunnskap kan være språk som er lært med "naturmetoden", hvor man kan snakke perfekt grammatisk, uten å kunne en eneste grammatikal regel. Tause ferdigheter er ferdigheter som ikke er observerbare. Eksempel på taus ferdighet kan være å analysere behov, tolke situasjoner og behandle saker.

#### *2.4.1.1 Faktorer som påvirker læring*

Lai (2013) beskriver generelle faktorer av betydning for å oppnå læring i organisasjoner. Hun trekker fram *personlige egenskaper*, *bedriftskultur* og forhold omkring *organisatoriske forhold*. Når det gjelder *personlige egenskaper* så er selvbildet av spesielt stor betydning for en medarbeiders læringsmotivasjon. Dette har med i hvilken grad en medarbeider betrakter seg selv som å være i en relevant rolle og posisjon for læring. Lai (2013) skriver videre at det å bli satt i en læringsrolle kan oppfattes som truende mot selvbildet, samt gi en følelse av utilstrekkelighet. En medarbeider med et trygt selvbilde skal derimot ønske faglig utvikling, og ha mindre motstand for å gå inn i en læringsrolle.

Når det gjelder *bedriftskultur*, så trekker Lai (2013) fram egenskaper som tilbakemelding og normer, som ser ut til å ha spesiell betydning. Lai (2013) hevder at det i mange grupper gis mangelfull tilbakemelding til den enkelte om ytelse og effektivitet. Hun hevder videre at det i den vestlige kulturen finnes en rekke normer og spilleregler for kommunikasjon og samarbeid som hemmer tilbakemelding, og dermed læring i grupper. I sammenhenger der det er vanlig å gi hyppig tilbakemelding, får negativ tilbakemelding ofte uforholdsmessig stor vekt sammenliknet med positiv tilbakemelding. Den tredje generelle faktoren Lai (2013) trekker fram er *organisatoriske forhold*. Dette er forhold som omfatter egenskaper ved selve organisasjonen, som igjen vil påvirke muligheten for læring hos den enkelte medarbeider. Dette er forhold som omgivelser, finansiell situasjon, teknologi, egenskaper ved oppgaver, belønningssystem, organisasjonsstruktur og arbeidsmiljø. I Lai (2013) kommer det også fram at et godt arbeidsmiljø er helt fundamentalt for å oppnå et godt læringsmiljø.

## 2.4.2 Evaluering av et lederutviklingsprogram

Et viktig moment i kompetanseutvikling er evaluering av hvor godt et opplæringsopplegg har vært i forhold til å oppnå de satte mål. I de senere år er det blitt foreslått et mangfold av design som kan brukes for å evaluere lederutviklingsprogram. Selv om det er stor variasjon i forskernes tilnærminger til evaluering, og måten det evalueres på, har man kunnet identifisere visse felles formål i ulike evalueringsdesign (Easterby-Smith, 1986). Noen evalueringsstudier har som formål å dokumentere endring som et resultat etter lederutviklingsprogrammet, det vil si i hvilken grad man har oppnådd de ønskede effektene. Denne typen evaluering kan ha som formål å vurdere verdien av programmet både for deltakeren og bedriften, men også om programmets utbytte svarte til kostnadene. (Jordahl og Midtun, 2002).

### 2.4.2.1 Modell for evaluering

Modellen med størst utbredelse i forbindelse med evaluering av lederutviklingstiltak er beskrevet av Kirkpatrick (1998). Denne modellen tar for seg fire nivåer på evalueringer (figur 2). Modellen viser hvordan man kan evaluere kompetansetiltak på fire nivåer, med ulik vanskelighetsgrad, men også utbytte:



Figur 2. Donald Kirkpatrick, Evaluering av lederutviklingstiltak.

Kirkpatrick (1998) refererer til *respons*, som er nivå 1, som et mål på deltakerens tilfredshet. Her kan det eventuelt benyttes spørreskjema som leveres ut til deltaker etter gjennomført opplæring. Nivå 2, eller *læring*, innebærer at deltakeren må testes på om det har vært noen læring etter endt opplæring. Dette kan i praksis si at deltakeren må igjennom en prøve som må bestås for å få godkjent opplæring. På nivå 3, eller *atferdsendring*, så ønsker man her å se om det har forekommet en endring i deltakers atferd etter gjennomført opplæring. Man gjennomfører da en evaluering en viss tid i etterkant for å finne ut om deltakeren har endret sin atferd til det mer ønskelige for organisasjonen. Her poengterer Kirkpatrick (1998) at man bør utføre en slik evaluering *både* i forkant og i etterkant av opplæringen, og gjerne ved flere anledninger.

Kirkpatrick (1998) påpeker at det er fire betingelser som må være oppfylt for å skape forandring i atferd. Det ene er at deltakeren må selv ha et ønske om å forandre sin atferd, det neste er at deltakeren må vite hva den skal gjøre, og hvordan den skal gjøre det. Betingelse nummer 3 er at personen må arbeide i det rette miljø, og betingelse nummer fire er at det må ligge en gevinst i at deltakeren forandrer sin atferd.

Når det gjelder nivå 4, eller *resultat*, så menes det her å finne ut om organisasjonen eller avdelingen har gjort en framgang som et resultat av at lederen har vært deltaker på et lederutviklingsprogram. Denne framgangen kan eventuelt ses på som økt produktivitet, forbedret kvalitet, lavere turnover og liknende. Dette nivået kan være vanskelig, ettersom dette må spores til at det er et direkte resultat av lederutviklingsprogrammet. Nivå 4 gjennomføres ofte en stund etter at selve opplæringen har funnet sted. Dette på grunn av at varig endring på dette nivået kan ta lang tid før det er på plass (Kirkpatrick, 1998).

### 2.4.3 Historiske analyser av lederutviklingsprogram

Næss (2014) sammenlikner lederutvikling med en "syden-effekt", hvor du blir raskt brun, men nesten enda raskere blek igjen når du kommer hjem. Han hevder også at ledere fort faller tilbake til gamle synder eller uvaner når de blir fanget av hverdagen igjen. Næss (2014) skriver videre at de fleste utfordringene knyttet til godt eller dårlig lederskap skyldes ikke at lederne ikke vet hva som er rett, det skyldes at de ikke gjør det som er rett.

Næss (2014) hevder videre at dersom det er slik at ledere vet hva ledere burde gjøre, da er det ikke sikkert at lederutvikling er et spørsmål om å tilføre enda mer informasjon om hva som er god ledelse. Det kan være at problemet ikke er mangel på kunnskap, men mer et spørsmål om med hvilken vilje og lyst de søker lederrollen, og under hvilke rammebetingelser de operer i lederrollen. Næss (2014) påpeker at dette nok også er et spørsmål om å videreføre kunnskap til kompetanse, og det handler om trening. Han henviser til et viktig skille mellom de tre nivåene informasjon, kunnskap og kompetanse, hvor kunnskap er informasjon du forstår, kompetanse er ferdigheter som er koblet til forståelsen. Næss (2014) legger til at det er forbausende hvor stor avstand det er mellom å vite hvordan du gjennomfører den vanskelige samtalen, til faktisk det å *gjøre* det. Han hevder at å trene på lederferdigheter handler om å prioritere ledelse i hverdagen.

### 3 METODE

Målet for denne masteroppgaven er å få utvidet kunnskap om lederutviklingsprogram som verktøy for å forbedre kommunikasjon mellom leder og medarbeidere. I dette kapittelet vil det bli gjort rede for metodevalget som er lagt til grunn for å belyse problemstillingen;

*Er lederutviklingsprogram et effektivt verktøy for å utvikle et godt lederskap?*

Det vil først i dette kapittelet bli argumentert for hvorfor aktuell metode er lagt til grunn for å belyse oppgavens problemstilling. Deretter vil det bli vist til hvordan datainnsamling har foregått, og hvordan utvalget av ledere og medarbeidere har gått til. Deretter vil den praktiske gjennomføringen bli beskrevet. Jacobsen (2005) viser til to krav til undersøkelser, det ene er *gyldighet*, det vil si at vi måler det vi ønsker å måle, og det andre er *pålitelighet*, som går på at vi kan stole på den informasjonen vi har samlet inn. Disse to kravene vil bli gjort rede for i et eget avsnitt. Til slutt betraktes de etiske aspekt ved denne oppgaven.

#### 3.1 Forskningsdesign og valg av metode

Jacobsen (2005) hevder at en metode skal angi fremgangsmåter som anvendes for å kartlegge virkeligheten, og metoden skal fungere som et hjelpemiddel som benyttes til innsamling av data og bearbeiding av selve stoffet. Han påpeker videre at det individuelle åpne intervjuet er den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor det vi kan kalle kvalitativ metode. Denne studien tar utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming. Det er vanlig å dele informasjon innhentet i forbindelse med forskning i to, primærdata og sekundærdata. Sekundærdata betegner data som finnes fra før, og er samlet inn av andre (Jacobsen, 2005). Denne oppgaven baserer seg på primærdata, hvor forskerne selv har utført intervjuene. Det er intervjuet tre ledere samt tre av deres respektive medarbeidere, totalt 12 intervju. Jacobsen (2005) beskriver primærdata som informasjon innsamlet av forskeren for første gang, og hevder videre at individuelle intervju best egner seg der det er relativt få enheter som undersøkes, og når det er interessant hva *det enkelte* individ sier, samt når det er interessant at den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Disse momentene ble lagt til grunn for at det ble valgt et kvalitativt undersøkelsesopplegg i denne studien.

I denne forskingen vil undersøkelsen omfatte mange detaljer, og gå i dybden. Jacobsen (2005) hevder at et kvalitativt undersøkelsesopplegg ofte henger sammen med induktive tilnærminger. Strategien bak induktiv tilnærming forklares med at forskerne går "fra empiri til teori". Idealet skal være forskere som går ut i "virkeligheten" med et tilnærmet helt åpent sinn, samler inn all relevant informasjon, og til slutt går i tenkeboksen og systematiserer de data de har samlet inn. Ut fra en slik åpen tilnærming dannes så teoriene. Målet med denne tilnærmingen er at ikke noe skal begrense hvilken informasjon den enkelte forsker samler inn.

Denne oppgaven skal besvare tre forskningsspørsmål, og ut ifra dette belyse en problemstilling. Oppgaven kan ikke sies å være induktiv, ettersom den ikke går direkte fra empiri til teori. Det nærmest foreliggende vil da være å anta at en deduktiv tilnærming kan være aktuell. Jacobsen (2005) beskriver deduktiv tilnærming som når forskere går fra teori til empiri. Denne strategiens framgangsmåte, er ifølge Jacobsen (2005) å først skape seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og dernest gå ut og samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Denne oppgaven kan heller ikke sies å følge et rent deduktivt undersøkelsesopplegg, ettersom den ikke går direkte fra teori til empiri. Blaikie (2010) hevder at den abduktive strategien, derimot, skiller seg fra deduktive strategier ved at den gir svar på "Hva" og "Hvorfor"-spørsmål. Han hevder videre at denne strategien bidrar til å heller skape en forståelse, enn en forklaring, dette ved å heller belyse grunner til fenomener, enn årsaken (Blaikie, 2010). For å besvare forskningsspørsmålene i denne oppgaven vil abduktiv forskningsstrategi derfor være hensiktsmessig.

En abduktiv metode har den beskrivende delen av induktiv i seg, men i tillegg klarer strategien å gi svar utover en rent deskriptiv besvarelse ved å rekontekstualisere fenomenet (Blaikie, 2010). Ved å velge en abduktiv strategi kan et fenomen altså både beskrives og forklares. Målet med oppgavens problemstilling er å belyse om det finnes en sammenheng mellom lederutviklingsprogram og kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Drøftelser av data fra intervjuene vil kunne danne grunnlag for å trekke slutninger, som igjen vil bidra til en dypere forståelse rundt tema. En abduktiv tilnærming søker etter en bakenforliggende mening, og motiver for hvorfor individer handler som de gjør. Ved å se problemstillingen i en slik overordnet kontekst, vil beskrivelser og forståelser gjenspeile de sosiale aktørers synspunkt fremfor forskerens (Blaikie, 2010).



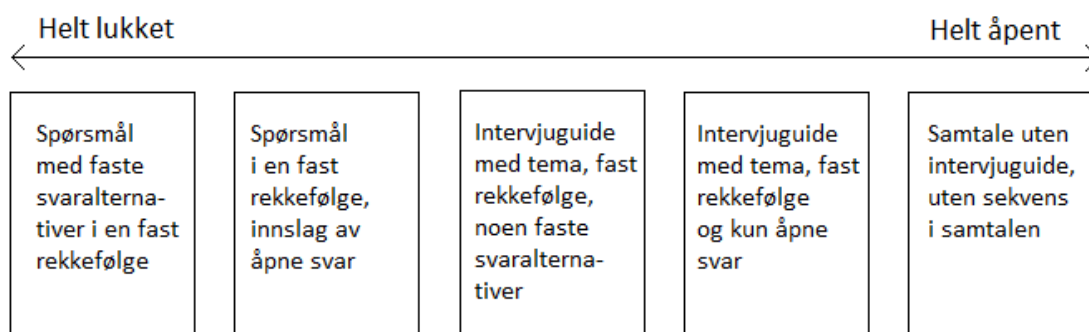
### 3.2 Datainnsamling

Jacobsen (2005) beskriver, som tidligere referert, fire metoder for kvalitativ datainnsamling:

- Det individuelle, åpne intervjuet.
- Gruppeintervjuet.
- Observasjon.
- Dokumentundersøkelse.

Alle de ulike metodene har sine svakheter og styrker. Dette vi også gjenspeile seg i forskningsresultatene. Som Jacobsen (2005) uttrykker det; "*Datainnsamlingsmetoden vil påvirke dataenes gyldighet (validitet)*". Denne oppgaven søker å belyse læringsutbyttet, og da spesielt kommunikasjonsferdighetene til deltakere i et lederutviklingsprogram, derfor vil de ulike metodene kunne gi forskjellige resultater. Det kunne vært interessant å gjennomføre observasjon, som er en god metode for å registrere hva mennesker faktisk gjør (adferd), men en slik metode ville kreve mye tid, og ville gi stor sannsynlighet for at resultatene faktisk blir skapt av undersøkelsen. Tatt i betraktning oppgavens størrelse, geografisk avstand til medarbeidere, og tid til disposisjon, falt valget på det individuelle, pre-strukturerte intervjuet. Denne metoden innebærer at intervjuer og intervjuobjekt prater sammen som i en vanlig dialog (Jacobsen, 2005).

Jacobsen (2005) viser til at et intervju kan inneha ulike grader av åpenhet (figur 3). Noen intervju forløper seg som en helt vanlig samtale, mens andre intervju har sterkere strukturering hvor det i forkant er bestemt hvilke elementer som intervjuet skal konsentrere seg om, såkalt pre-strukturert intervju. Intervjuene i denne studien har stor grad av pre-strukturerte elementer, ettersom det i forkant av intervjuet ble utarbeidet en intervjuguide som fungerte som en mal for intervjuet (se vedlegg C og D, henholdsvis intervjuguide for ledere og medarbeidere).



Figur 3. Intervju, grader av strukturering

I forhold til Jacobsen (2005) så vil graden av strukturering passe inn som "spørsmål i en fast rekkefølge, med innslag av åpne svar". Det ble lagt opp til en uformell tone i samtalene, hvor det ble stilt åpne spørsmål. For å skille mellom leder, som var deltakere i lederutviklingsprogrammet, og deres medarbeidere, ble det utformet to intervjuguider. Intervjuguidene ble utarbeidet slik at det ble stilt spørsmål som omhandlet både kommunikasjon og påvirkning. Spørsmålene var utformet for å være mest mulig åpne, og gi stort rom for egne tolkninger fra intervjuobjektene.

Intervjuene ble gjennomført i løpet av mars måned 2015. Alle intervjuene ble gjennomført ved hjelp av Lync (telefoni uten bilde) og ble tatt opp. Alle ledere og medarbeidere ble forespurt både muntlig og skriftlig (se vedlegg A og B, henholdsvis intervjuforespørsel for ledere og medarbeidere) før gjennomføringen av intervjuene. Det ble presisert at intervjuene var konfidensielle og at alt materialet, både det som er transkribert, notater og selve lydfilene, etter oppgavens ferdigstilling ville bli slettet i sin helhet.

### 3.3 Valg av ledere og medarbeidere

Oppgaven tar utgangspunkt i Statnetts lederutviklingsprogram for perioden år 2014- 2015. Den teoretiske populasjonen for valg av respondenter er dermed begrenset til de av lederne som har deltatt i dette programmet. Dette var første året at Statnetts lederutviklingsprogram ble gjennomført, og gav denne forskningen et utgangspunkt med 24 potensielle ledere.

Jacobsen (2005) beskriver i sin litteratur, tre ulike steg i utvalgsprosessen:

- Kartlegg den teoretiske populasjonen
- Del populasjonen inn i undergrupper
- Velg kriterier for utvelgelse

Dette siste punktet deles igjen opp i flere utvalgsriterier, hvor vi kun tar utgangspunkt i de tre mest relevante for vår oppgave:

- Tilfeldig utvalg
  - o Gjør et helt randomisert utvalg fra populasjonen. Dette kan gi skjevheter i forhold til undergruppene.
- Bredde og variasjon
  - o Gjør et randomisert utvalg innenfor hver av undergruppene. Dette kan gi skjevheter i forhold til hele populasjonen.
- Informasjon
  - o Velg ut respondenter som det forventes kan gi mye og god informasjon. Dette kan være vanskelig å få til, da det forutsetter god kunnskap om respondentenes kvalitet som informasjonskilder.

Det ble i første omgang, i denne forskningen, forsøkt å rekruttere ledere gjennom et invitasjonsskriv. Dette invitasjonsskrivet ble sendt ut fra lederutviklingsprogrammets prosjektleder, via e-post, til alle som hadde deltatt i 2014-2015. Grunntanken ved dette var å få et helt tilfeldig utvalg.

Ettersom ingen meldte seg, ble det av forskerne valgt ut potensielle ledere etter divisjonstilhørighet (bredde og variasjons kriteriet). Det var ønskelig med ledere fra forskjellige divisjoner for å se om det var variasjoner i fortolkningen av lederutviklingsprogrammet. Utvalget ble også gjort på grunnlag av informasjonskriteriet, da enkelte av individene i den teoretiske populasjonen var kjent for intervjuerne fra tidligere. Utvalget ble til slutt bestående av tre ledere fra tre forskjellige avdelinger. For å belyse endringer i atferd fra før til etter gjennomført lederutviklingsprogram, var det ønskelig å intervju tre medarbeidere til hver av de valgte lederne. Medarbeiderne representerer ikke deltakere i lederutviklingsprogrammet, men forventes å sitte med god kunnskap om kommunikasjonsferdighetene til sine respektive ledere, og er således gode informanter (Jacobsen, 2005).

Utvalget av medarbeidere ble gjennomført ved at deltakende ledere videresendte en invitasjon til sine nærmeste ansatte, angående deltakelse i undersøkelsen. Lederne plukket så ut medarbeidere uten fastlagte kriterier. Det antas at et av kriteriene som ble lagt til grunn var tilgjengelig tid til deltakelse for den enkelte medarbeider.

### 3.4 Analyseprosessen

I følge Jacobsen (2005) vil analyse av kvalitative data, dreie seg om tre hovedprosesser. Det ene vil være transkribering av intervjuer og til en viss grad systematisering av disse. Det neste innebærer en forenkling og utsiling av informasjon, for å kunne formidle funnene. Den siste prosessen går ut på fortolkning av data, samt at forskningsspørsmålene forsøkes besvart ved å se etter de mer skjulte forholdene, som ikke er blitt direkte sagt.

Intervjuene ga rådata i form av 4 timer og 28 minutter lydopptak og notater. Alle intervjuene ble så transkribert, og systematisert i fire todimensjonale-matriser. Én matrise for ledere, og én matrise hver for de tre medarbeidere til de respektive lederne. Matrisene inneholdt spørsmålene fra intervjuguiden i den ene dimensjonen og intervjuobjektene i den andre. Systematiserings- og kategoriseringsarbeidet som fulgte, bestod i å kartlegge og hente ut hovedpunktene i hvert svar. Disse ble kategorisert etter hvilke forskningsspørsmål de kunne svare, eller kaste nytt lys på. Etter at dataene var kategorisert ble informasjonen tolket med hensyn til forskningsspørsmålene, og empirien er dermed dratt med i besvarelsen av disse.

### 3.5 Reliabilitet

For å sikre god informasjon, og pålitelighet i forhold til intervjuene så er det gjort lydopptak underveis. Transkriberingen har foregått ved at forskere selv har skrevet ned det som har vært sagt. Det nedskrevne materialet er etterstrebet helt lik gjengivelse av lydfilene, og inneholdt alt fra kremting til latter. Dette for å sikre mest mulig korrekt datagrunnlag i forkant av drøfting. Sjansen for at noen ord har blitt feil gjengitt er selvfølgelig tilstede, ettersom forskerne er mennesker, men dette anses ikke som om det kan ha innvirkning på det overordnede resultatet.

*"Å gjøre feltarbeid innen sin egen kulturkrets innebærer at en studerer en del av sin egen virkelighet"* (Wadel, 2014, 26). Denne studien er utført i egen organisasjon. Dette har på mange måter gjort arbeidet enklere for oss. En av grunnene til dette er at "stammespråket" er kjent for oss. En annen grunn er at de praktiske forholdene ligger bedre til rette. Utfordringen med å forske i vår egen kultur fremfor en fremmed kultur, er at ting tas for gitt (Wadel, 2014). Vi har tilstrebet å se kulturen med nye kritiske øyne, for å fange opp slike dagligdagse og trivielle faktorer. Begge forskere i denne oppgaven har vært med på fortolkningen i drøftingskapitlet, dette for at fortolkning ikke skulle bli ensidig, og for å tilstrebe nøytralitet. Datasikkerheten har vært ivaretatt på et høyt nivå, ettersom intervjufiler (lyd- og transkriberingsfiler) har vært lagret

uten bruk av navn, og alle data har vært lagret kryptert på harddisker med personlige passord som kun forskerne har hatt tilgang til. Disse filene vil bli slettet etter at oppgaven er ferdig.

### 3.6 Validitet

I og med at denne oppgaven baserer seg på kvalitativ forskning, med dybdeintervju, vil det være en utfordring for resultatet at alle intervju er utført via telefon. Et slikt distanseintervju medfører at forskerne mister det nonverbale elementet i samtalen. Dette kan være uheldig, i og med at den nonverbale delen av kommunikasjonen faller bort og det kan tenkes at inntrykket forskerne hadde fått ved et personlig intervju ville ført til et mer omfattende og nyansert datagrunnlag. Det positive ved telefonintervju kan være at intervjuobjektet ikke føler seg iaktatt, og på den måten slapper mer av i situasjonen, slik at han i større grad kan være seg selv.

Et annet moment er at intervju spørsmålene som ble rettet til medarbeiderne dreide seg om medarbeiderens nærmeste leder. Det ble i forkant garantert for forskningens nøytralitet, men det er ingen garanti for at medarbeideren ga uttrykk for sin helt ærlige subjektive mening eller holdt tilbake informasjon. Dette i frykt for at lederen skulle få tilgang til dataene, og at dette eventuelt kunne få konsekvenser i ettertid. Det kan for forskerne virke som om lederne ble omtalt i større del positivt ordelag, enn negativt, men i uansett så liten grad at det ikke på noen måte affiserer validiteten av besvarelsene. Det som ble sagt i intervjuene virket for øvrig både rimelig og fornuftig. Innholdet ga i tillegg inntrykk av å være både konsistent og uten indre motsetninger.

I denne studien har intervjuobjektet fått kjennskap til undersøkelsens hensikt i forkant. Det ble utarbeidet intervjuforespørsler, som ble sendt til intervju kandidatene noen dager i forkant. Jacobsen, 2005, uttrykker at dersom en respondent vet alt om hva som er undersøkelsens hensikt, øker sannsynligheten for at han eller hun vil tilpasse sine svar eller handlinger til dette, og at da utfallet kan være "falske" resultater. At intervjuobjektene fikk innsyn i tema, og i en viss grad hadde tid til å "forberede seg" anses ikke som svakhet for resultatet i dette studiet, ettersom de konkrete intervju spørsmålene ikke ble gitt før selve intervjuet.

### 3.7 Generalisering

Jacobsen (2005) skriver at den interne gyldigheten går på om vi har beskrevet et fenomen på riktig måte, og den eksterne gyldigheten dreier seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres. Med intern gyldighet mener Jacobsen (2005) at data kan *teoretisk generaliseres*. Dette vil si at man generaliserer data fra et mindre utvalg til et mer teoretisk nivå. Her påpeker Jacobsen (2005) for øvrig at det er vanskelig å slå fast om denne teorien er gyldig i andre kontekster. Etersom denne oppgaven har et intensivt design, med detaljerte og nyanserte funn, samt 12 intervjuobjekter, anser vi at denne oppgaven, i sin kontekst, kan generaliseres til å utvikle mer generelle teorier. Når det kommer til ekstern gyldighet så anser vi denne oppgaven til ikke å være generaliserbar. Grunnen til dette er at utvalget ble valgt fra tre forskjellige avdelinger, og at antall intervjuobjekter ikke er stort nok til at det er representativt for en større populasjon av enheter.

### 3.8 Ethiske betraktninger

I følge Jacobsen (2005) dreier samfunnsvitenskapelige undersøkelser seg nesten alltid om å studere mennesker, hva de tenker, hva de gjør, og hvordan de gjør det. Han hevder videre at når vi forsker på mennesker, begår vi også et "innbrudd" i deres liv, enten det nå gjelder den private sfære (familie, venner, kjøpsatferd, eller annet) eller en mer offentlig sfære (jobbforhold, velgeratferd).

I Jacobsen (2005) kommer det fram at utgangspunktet for forskningsetikken i Norge er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og forskningsobjekter; *informert samtykke*, *krav på privatliv* og *krav på å bli korrekt gjengitt*. Her forklarer Jacobsen (2005) at forutsetning for *informert samtykke* er at den som skal undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen, samt at det i forkant er informert om eventuelle farer og gevinster. Med *krav på privatliv* forstås; -hvor følsom og privat er informasjonen som samles inn? og -hvor stor mulighet er det for å identifisere enkeltpersoner ut fra data? Med *krav på å bli korrekt gjengitt* menes at det i den grad det er mulig, ønskes det å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng. Vi har i denne studien vært bevisst på de etiske aspektene, og forsøkt å ta hensyn til disse forholdene på best mulig måte. Forskningsetikken i denne studien beskrives med utgangspunkt i de tre grunnleggende krav beskrevet av Jacobsen (2005).

### 3.8.1 Informert samtykke

I forkant av intervjuene ble det utlevert en intervjuforespørsel til potensielle intervjuobjekter. Grunnen til at intervjuforespørselen ble utarbeidet var at ledernes deltakelse i studien skulle være veloverveid, og personen skulle ha mulighet til å takke nei i god tid før selve intervjuet hadde startet. I intervjuguiden gikk det fram *hvem* som skulle holde intervjuet, *hva* intervjuet skulle handle om, *hvorfor* dette intervjuet skulle utføres, samt *anslått varighet av intervjuet*. Det ble i tillegg understreket at all deltakelse i intervjuet var frivillig.

### 3.8.2 Krav på privatliv

Intervjuspørsmålene fremsto for forskerne lite private og følsomme. Forskningen omfattet kun jobbforhold, og har trolig ikke beveget seg inn i intervjuobjektens personlige sfære, ettersom intervjuobjektene imidlertid ikke under noen omstendigheter ga uttrykk for det. Hva angår muligheten for å identifisere enkeltpersoner ut fra data, så anser vi dette som tilnærmet usannsynlig. Ved henvisning til ledere og medarbeidere i oppgaven så er det kun benyttet det personlige pronomenet "han", til tross for at disse var representert med begge kjønn.

### 3.8.3 Krav på å bli korrekt gjengitt

Alle resultater fra intervjuene er etterstrebet å bli gjengitt fullstendig og i riktig sammenheng gjennom hele studien.





## 4 DRØFTING

I dette kapitlet vil utsagn fra intervjuene bli presentert og drøftet i lys av teorigrunnlaget for oppgaven. Drøftingen vil videre bli gjennomført med basis i to motstridende antakelser som referanseramme. Tidligere forskning på effekten av lederutvikling viser to klare trender; på den ene siden at ledertrening har en dokumentert effekt, og på den andre siden at det ikke bidrar til å utvikle lederskap i særlig grad (Næss, 2014; Kuvaas, 2005; Jordahl og Midtun, 2002). Vi ønsker å drøfte hvorvidt disse funnene er et resultat av manglende kvalitet på opplæringstilbudet, eller om det er forhold i organisasjonen som bidrar til at ledertrening ofte ikke gir ønsket effekt. For å strukturere drøftingen vil hvert av de tre forskningsspørsmålene utgjøre egne kapitler i drøftingsdelen av oppgaven.

Årlig omsettes det for betydelige summer i opplæring av ansatte i Norge, både ledere og medarbeidere kurses jevnlig. Deler av dette gjennomføres innenfor universitets- og høyskolesektoren. Samtidig er det mange store og små konsulentselskap som tilbyr lederutviklingsprogram. Enkelte tilbyr lederne økte kunnskaper om ledelse, andre er opptatt av å tilby ferdighetstrening innen ledelsesfeltet.

Det er ulike begrunnelser for å sende ledere på ledertrening. Det kan være for å øke verdiskapningen i virksomheten, som en følge av effektive og gode ledere. Eller det kan være som et redskap for å implementere en organisasjonsendring, gjennom å sikre at alle ledere blir tilført de samme verdier og lik kunnskap om virksomhetens mål. Motivasjonen til lederne som deltar på lederutviklingsprogram ligger for mange av ledere i muligheten dette representerer til å øke sine kunnskaper og ferdigheter i tillegg til muligheten for å utvide sitt profesjonelle nettverk. Andre ledere ser muligheten til å delta på eksterne kurs som en belønning, en mulighet til et friminutt, og en anerkjennelse for vel utført arbeid.

Å sende ledere på eksterne lederutviklingsprogram representerer en betydelig kostnad for virksomheten. Dermed skulle en også forvente at bedriften var opptatt av å få valuta for pengene; at lederne faktisk lærer noe, og at kunnskapen overføres til andre miljø og ansatte i virksomheten. Likevel kan en stille spørsmål ved om virksomhetene er opptatt av å sikre erfaringsoverføring og organisasjonslæring som et resultat av at lederne deltar på ledertrening.

Lederutviklingsprogrammet som denne studien har tatt utgangspunkt i har hatt en tredelt oppbygging. Den ene av de tre delene gikk spesifikt på kommunikasjon og påvirkning. Når så mye som en tredjedel av programmet omhandler temaet kommunikasjon og påvirkning, er det grunn til å anta at ønsket effekt er nettopp bedret kommunikasjon. Det er en del av begrunnelsen for fokuset i denne oppgave. Dette danner også grunnlaget for drøftingen av det første av de tre forskningsspørsmålene i oppgaven.

#### 4.1 Drøfting av forskningsspørsmål 1

*Hva kjennetegner god kommunikasjon i en leder-medarbeiderrelasjon?*

God kommunikasjon mellom leder og medarbeider anses å være essensielt for samspill, ifølge sitatet fra Kierkegaard i oppgavens innledning. Kjenne

Samtlige medarbeidere i denne studien uttaler at kvaliteten på kommunikasjonen med sin nærmeste leder oppleves som god. Noen begrunner dette med at kommunikasjonen er *"forståelig og avklarende"*. Andre medarbeidere påpeker at lederne virker tydelige og konkrete, samt at både leder og medarbeidere har en felles forståelse av problemstilling og samtaleemne. Medarbeiderne har en felles oppfattelse av at det foreligger en god tone i kommunikasjonen med sine respektive ledere. De føler i tillegg at de i høy grad blir involvert i prosessene. En medarbeider uttaler følgende om sin nærmeste leder:

*"Han er flink til å lytte, og flink til å vinkle problemstillingene".*

Medarbeiderne beskriver altså flere egenskaper ved kommunikasjonen som de opplever som positive. Disse kommunikasjonstrekkene samsvarer med flere av Spurkeland (2009) sine ferdigheter som skal føre til vellykket kommunikasjon. At leder oppleves som å være flink til å lytte tilsier at han har egenskapen *aktiv lytting*. Denne egenskapen forklarer Spurkeland (2009) som evnen til å forsøke å forstå meningen til den personen man kommuniserer med. Kaufmann og Kaufmann (2009) hevder for øvrig med sine råd for å forhindre kommunikasjonsbarrierer, at å øve på *aktiv lytting* er et av de *viktigste* prinsippene for å forbedre kommunikasjonsferdighetene. I tillegg henviser de til å *bruke tilbakemeldinger*, og eksemplifiserer dette med medarbeidersamtaler.

*Avklaring av standpunkter* er en annen ferdighet som Spurkeland (2009) beskriver. Denne ferdigheten innebærer fokus på å klargjøre meninger, og kan også tilskrives opplevelsen til medarbeiderne i denne oppgaven, ettersom de beskriver kommunikasjonen med sin nærmeste leder som forståelig og avklarende. Denne ferdigheten er også analog med ett av Kaufmann og Kaufmann (2009) sine råd for å hindre kommunikasjonsbarrierer. Her beskriver de at det skal tilstrebes et klart språk, og gjøres bruk av forståelige oversettelser av faguttrykk. Medarbeiderne opplever i tillegg at de blir *involvert*, noe som også samsvarer med både Spurkeland (2009) sine ferdigheter som skal føre til vellykket kommunikasjon, og for Kaufmann og Kaufmann (2009) sine råd for å hindre kommunikasjonsbarrierer. At medarbeiderne trekker frem faktorer som vi gjenkjenner som sentrale elementer både fra Spurkeland (2009) og Kaufmann og Kaufmann (2009) befester inntrykket av at kommunikasjonen innehar visse kvaliteter.

Vi finner også tegn til *anerkjennende atferd* (Spurkeland, 2009) i empirien, og en av lederne uttaler: "*Jeg tar det de sier på alvor og jeg støtter dem på det.*" Det er mulig at dette utsagnet også underbygger ferdigheten som går på aktiv lytting, i den forstand at lederen her kommuniserer at han har forstått hva som er sagt til ham. Ikke desto mindre underbygger dette utsagnet en anerkjennelse av medarbeiderne, i den forstand at lederen stiller seg bak og støtter deres utsagn. Det har imidlertid, ut ifra empirien, ikke vært mulig å identifisere Spurkeland (2009) sine øvrige ferdigheter for vellykket kommunikasjon. Dette med å *stille åpne spørsmål*, og å *bygge på andres tanker og ideer*, eller *komme med konstruktiv argumentasjon*, er det ikke datagrunnlag for å mene noe om. Vi kan ikke utelate at disse ferdighetene finner sted i kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere, men intervjuene ikke har klart å avdekke dette.

I Kaufmann og Kaufmann (2009) sine syv råd for å hindre kommunikasjonsbarrierer, er følgende to elementer gjenkjennelig i våre data; *å lytte aktivt* og *å forenkle språket*. Vi kan ikke blant medarbeiderne finne igjen *å regulere informasjonsflyt*, *å bruke tilbakemelding*, *å bruke jungeltelegrafen*, *beherske følelser*, eller *å se etter nonverbale holdepunkter*. Dette tilsier ikke disse faktorene ikke er benyttet, bare at denne undersøkelsen ikke har klart å identifisere dem.

En forklaring på at Spurkeland (2009) og Kaufmann og Kaufmann (2009) sine resterende elementer ikke blir nevnt kan være at de ansatte ubevisst har en formening om at dette er på plass, og at de bare ikke tenker over det. Alternativt kan det være at disse forholdene faktisk

ikke er bra, og at denne forskningens metode ikke har klart å fange dette opp. En tredje årsak til at dette kanskje ikke kommer fram, kan være at medarbeiderne ikke har et godt nok utviklet begrepsapparat for å snakke om kommunikasjonskvalitet. En fjerde årsak til dette kan rett og slett være at det ikke er behov for alle Spurkeland (2009) sine syv beskrevne ferdigheter, eller Kaufmann og Kaufmann (2009) sine syv råd, for at kommunikasjon skal oppleves som vellykket. En medarbeider uttaler at han opplever høy grad av toveiskommunikasjon mellom seg og sin nærmeste leder, og formulerer videre at:

*"Han overstyrer ikke, og er veldig flink til å lytte og påvirke når det trengs".*

Disse utsagnene tilsier at lederen kan være transformasjonsorientert Arnulf (2014, referert i Brønn og Arnulf, 2014, 125-148) hevder at transformasjonsorientert ledelse dreier seg om oppslutning, heller enn makt og autoritet. I denne beskrivelsen legger vi at transformasjonsledere i liten grad benytter seg av tvang som påvirkningskraft. Yukl (2002, referert i Martinsen, 2005, 29-30) hevder for øvrig at karismatiske ledere gjerne vil ha et sterkt behov for makt. Dersom det her kan tenkes denne maktformen kan være av personlig art, som for eksempel ekspertmakt, så kan dette passe inn i beskrivelsen på lederne i denne oppgaven. Ettersom alle tre ledere har medarbeidere som uttaler at nærmeste leder er faglig dyktig. Dette underbygges også av en annen medarbeiders uttalelse om sin nærmeste leder:

*"Han er veldig flink til å påvirke, og som sagt, han er faglig dyktig".*

Martinsen (2005) hevder at karisma gjerne blir oppfattet som et sentralt element i transformasjonsledelse. Ut ifra intervjuene kommer det fram at medarbeiderne har stor tillit til sine nærmeste ledere. Ettersom Yukl (2002, referert i Martinsen, 2005, 29-30) hevder at tillit kan utløses av karisma, kan det derfor hende at lederne innehar karismatiske trekk. Arnulf (2014, referert i Brønn og Arnulf, 2014, 125-148) hevder at en leders karisma er vedkommendes kommunikative gjennomslagskraft. En medarbeider uttrykker det slik:

*"...så får han oss til å yte det lille ekstra".*

Bass (1990, referert i Martinsen, 2009, 73-84) beskriver transformasjons- og karismatiske ledere som inspirerende, slik at medarbeiderne får tro på at de kan utrette store ting gjennom å

yte ekstra innsats. Det kan virke som om medarbeiderne er fornøyde med sine nærmeste ledes lederstiler, og kommunikasjon. Dersom disse egenskapene er noe som er utviklet gjennom lederutviklingsprogrammet tilsier dette at programmet har fungert optimalt. Det er for øvrig ingen indikasjoner i datagrunnlaget om disse elementene kan tilskrives lederutviklingsprogrammet. Samtlige medarbeidere uttaler derimot at de *ikke* opplever noen endring i deres nærmeste ledes kommunikasjon etter endt lederutviklingsprogram.

Ledernes oppfatning av kvaliteten på kommunikasjonen er derimot noe annen enn medarbeidernes oppfatning. Alle tre lederne er usikre på hvordan medarbeiderne opplever kvaliteten på kommunikasjonen, og har alle oppfatningen av at kommunikasjon er krevende ovenfor sine medarbeidere. Én av lederne uttaler dette om sine medarbeidere:

*"Noen er veldig sånn at jeg lurer på om de hørte hva jeg sa, og om de i det hele tatt bryr seg".*

Dette utsagnet vitner om at *aktiv lytting* (Spurkeland, 2009) og (Kaufmann og Kaufmann, 2009) ikke er et gjensidig element i oppfattelsen av kvaliteten på kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere. Den samme lederen uttaler videre:

*"Ettersom de underordnede gjør jobben sin så spiller kommunikasjonen for øvrig mindre rolle".*

Det er rimelig å si at her kan det virke som om lederen har resignert helt, og har gitt opp forsøket med å nå inn til sine medarbeidere. Derimot kan det argumenteres for at medarbeiderne kan ha stor grad av frihet til å planlegge sine arbeidsoppgaver, autonomi, (Kuvaas, 2005-a). På den ene siden kan dette bety at lederen er så fornøyd med jobben som medarbeiderne gjør, at han ikke ønsker å forstyrre dette. På den andre siden kan dette bety at leder opplever at forhold omkring kommunikasjonen med sine medarbeidere synes å være altfor komplekst. Resultatet av dette kan være at lederen ikke utnytter potensialet som ligger i å bedre sin egen kommunikasjon, som igjen vil være svært uheldig. Lederen virker lite bevisst, og kanskje tilnærmet likegyldig omkring sin egen kommunikasjonsrolle. Det virker her lite trolig at lederutviklingsprogrammet har fungert etter sin hensikt.

Alle tre ledere i denne studien nevner for øvrig medarbeidersamtaler som en god arena for å få tilbakemeldinger. Her finner vi elementet å *bruke tilbakemelding* (Kaufmann og Kaufmann, 2009). En mulig grunn til at medarbeidersamtalene oppfattes som en god arena kan være at

kommunikasjonen her faktisk *er* god, uten at lederne fanger det opp. Dette kan komme av at samtalene foregår én til én, og ofte på et nøytralt møterom hvor det er et minimum av forstyrrende elementer. Det er rimelig å si at i slike situasjoner er det lagt til rette for at kommunikasjonen skal bli god, ved at det er forsøkt å redusere ytre støy til et minimum. Et annet moment som kan påvirke kommunikasjonen er at lederen og medarbeideren i en slik situasjon ofte møtes fysisk, og dermed får med seg så vel den nonverbale som den verbale kommunikasjonen.

Det foreligger altså et gap mellom ledernes og medarbeidernes oppfatning av kvaliteten på kommunikasjonen. Det kan være flere årsaker til dette. Grunnen til at denne lederen oppfatter kommunikasjonen med sine medarbeidere som utilstrekkelig, kan være at leder og medarbeidere innehar forskjellige forventninger om hvordan kommunikasjonen bør foregå. Leder kan på sin side ha inntrykk av at medarbeiderne kommer med manglende tilbakemeldinger, mens medarbeiderne på sin side føler at kommunikasjonen fungerer bra, og at den i høy grad er tilstrekkelig for å kunne utføre arbeidet. En annen mulighet er at lederen har en anstrengt relasjon til sine medarbeidere, som igjen kan medføre at lederen ikke får nødvendig innflytelse. Dette kan være forårsaket av personlige eller ytre forhold. Dette framkommer ikke av oppgavens empiri. En tredje årsak kan være at lederne er ansvarsbevisste, og svært kritiske til sin egen kommunikasjon. Dette kan føre til at de ofte føler at det vil være noe usagt, eller at de i ettertid av samhandling med medarbeidere tenker at kommunikasjonen kunne ha vært gjort annerledes.

Uavhengig av hvorfor det foreligger forskjellig oppfatning mellom ledere og medarbeidere om hvorvidt kommunikasjonen oppfattes som god, så hviler det en viss tenderende transformasjonsorientering over lederskapet til to av de tre lederne. Dersom man ser på faktorene for god kommunikasjon i leder-medarbeiderrelasjon så kan det virke som om at transformatoriske og karismatiske egenskaper kan legges til grunn for god kommunikasjon.

Arnulf (2014, referert i Brønn og Arnulf, 2014, 125-148) viser til en kobling mellom kommunikasjon og ledelse, hvor han hevder at kommunikasjon og ledelse er så tett sammenvevd at ledelse kan sies å være en form for kommunikasjon. Dersom denne teorien legges til grunn vil man kunne anta at de samme faktorer som gjelder for god ledelse, vil gjelde

for god kommunikasjon. Det antas da at dersom en leder utøver godt lederskap så utøver han samtidig god kommunikasjon.

Bass (1990, referert i Martinsen 2009, 73-84) definerer transformasjonsledelse som fremragende ledereffektivitet, og at dette oppstår når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser.

Dersom man setter disse ledernes transformatoriske og karismatiske egenskaper i sammenheng med Kuvaas (2005-a) sine faktorer som skaper økt motivasjon på arbeidsplassen, så ser man at dette kan være med på å øke både ytre og indre jobbmotivasjon. Ytre motivasjon ettersom arbeidsoppgaven i seg selv ikke nødvendigvis er motiverende, og indre dersom medarbeideren faktisk *liker* å gjennomføre arbeidsoppgaven (Kuvaas, 2005-a).

Samtlige medarbeiderne uttaler altså at kommunikasjonen med sin nærmeste leder oppleves som god. Dette til tross for at samtlige ledere i denne studien selv har inntrykk av at kommunikasjonen kan være krevende, og at én av lederne i tillegg uttaler at han lurer på:

*"..om de i det hele tatt bryr seg"*

Det virker som at lederne er i besittelse av enkelte av ferdighetene som ifølge Spurkeland (2009) legger til rette for god kommunikasjon. Ferdigheter som aktiv lytting og anerkjennende atferd finner vi igjen hos lederne. Det kan derimot virke som at disse ferdighetene mangler hos medarbeiderne, og at dette igjen fører til at lederne opplever kommunikasjonen som krevende.

Hvorvidt medarbeidernes oppfatning av den gode kommunikasjonen, eller lederstilen til lederne har utviklet seg i etterkant av lederutviklingsprogrammet er tvilsomt. Alle medarbeiderne uttaler at de ikke oppfatter at deres nærmeste leder har endret noe på sin kommunikasjon etter endt lederutviklingsprogram. En medarbeider sier det så sterkt som dette:

*"Jeg har ikke merket noen endring på min nærmeste leder etter lederutviklingsprogrammet".*

I forhold til bedring av leders kommunikasjon hevder vi at lederutviklingsprogrammet ikke har fungert etter sin hensikt.

## 4.2 Drøfting av forskningsspørsmål 2

*Hvilken sammenheng er det mellom lederens kommunikasjonsferdigheter og medarbeidernes indre motivasjon?*

Arnulf (2014, referert i Brønn og Arnulf, 2014,125-148) sin definisjon av ledelse hvor det handler om å skape oppslutning, antyder hvor viktig redskap motivasjon er for ledere. I teorikapittelet i denne oppgaven kommer det også frem at indre motivasjon i sterk grad henger sammen med tilfredsstillelsen av behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse (Kaufmann og Kaufmann, 2009). I henhold til Kuvaas (2005-a) er det særlig tre faktorer som skaper økt indre motivasjon; autonomi, støttende ledelse og samhandling. Vi ser at det i Kaufmann og Kaufmann (2009) og Kuvaas (2005-a) er de samme faktorene som går igjen. Kuvaas (2005-a) viser også til at disse til dels sammenfaller med forskning gjort på jobbkarakteristikamodellen. Kuvaas (2005-a) trekker i tillegg frem at relasjonen til indre motivasjon er sterkere for de to første faktorene enn for samhandlingsfaktoren. Dette tolkes som at dersom disse behovene blir oppfylt legges det altså til rette for at medarbeiderne kan føle seg indre motivert til å utøve sine arbeidsoppgaver. Ser vi på disse tre faktorene opp mot datagrunnlaget i denne studien finner vi følgende sammenhenger:

Frihet for medarbeidere til å planlegge og utføre arbeidsoppgaven på sin egen måte, autonomi, er den første av disse tre faktorene. Empirien tyder på at dette til en viss grad er gjeldende for flere av informantene. Utsagn som: *"Jeg er jo på en måte fri"*, tyder på at medarbeideren føler stor grad av autonomi og frihet i forhold til egen arbeidssituasjon og oppgavene han har ansvar for. Andre igjen sier: *"Jeg har fagområdet mitt, som jeg er spesialisert på"*, dette kan tilsi at medarbeideren i stor grad gis mulighet til å planlegge og utføre sine egne arbeidsoppgaver, og at de har tilstrekkelig trygghet og kompetanse til å utføre oppgavene sine. Lederen på sin side uttaler at: *"Jeg prøver å få de til å ta ansvar for sine oppgaver"*. Dette kan på den ene siden tyde på at denne ene av de tre faktorene, som Kuvaas (2005-a) mener er kritisk for indre motivasjon, er tilstede. Lederen forsøker å motivere sine ansatte med denne måten å kommunisere på. På den andre siden kan lederens utsagn tolkes som at de ansatte ikke tar ansvar for og utfører de arbeidsoppgavene de har fått tildelt.

Gjennom lederens uttalelser kommer også lederens holdninger overfor sine ansatte til uttrykk. Lederen kommuniserer at han har stor tillit til sine ansatte, noe som kan tyde på at



medarbeiderne er kompetente og ansvarsbevisste til å utføre arbeidsoppgavene sine. Disse egenskapene vil kunne plasseres inn i McGregor (1968) sin Teori-Y-leder som blant annet tror at de ansatte er kreative og at det er mulig å få de ansatte til å finne arbeidsoppgavene attraktive. Derimot kan kommunikasjonen hans tolkes som at han har svært liten tiltro til sine ansatte og er nærmest oppgitt over dem. Det faktum at de ansatte mener at de innehar autonomi, underbygger imidlertid tolkningen om at lederen anser sine ansatte som kompetente. Det virker som at lederen i denne situasjonen har hatt innflytelse på sine ansatte, som er blitt bevisste på sine ansvarsområder og sin frihet. Dette tyder igjen på at lederen og medarbeideren har hatt god kommunikasjon, men det er det imidlertid ingen garanti for. Ut i fra denne informasjonen er det vanskelig å se noen sammenheng mellom lederens deltakelse på lederutviklingsprogram og hans kommunikasjonsferdigheter.

Den andre viktige motivasjonsfaktoren Kuvaas (2005-a) har fremsatt er at lederen opptrer som støttende. Også denne motivasjonsfaktoren synes å være til stede hos en av lederne i denne studien. Det kan tyde på at lederen har kunnskap om hva som skaper motivasjon hos sine medarbeidere, ettersom han uttaler at han jobber mye med å få sine ansatte til å forstå at de har den kompetansen som trengs for å ta beslutninger selv. Lederen uttaler følgende om sine medarbeidere:

*”...at de ikke er avhengige av andre fordi det er faktisk de som sitter på kompetansen.”*

Her kommuniserer lederen at han har stor tiltro til de ansattes kompetanse, og viser dem stor tillit. Denne tilliten er virker å være gjensidig. Denne ytringen kan samtidig tolkes som et signal fra lederen om at han har mye å gjøre, og heller vil prioritere viktigere oppgaver, enn å være en høringsinstans for sine medarbeidere. Dette kan føre til at den kommunikasjonen som har vært betraktet som god fra de ansattes side, med tiden endrer seg. Det er mulig å se for seg at kompetente ansatte, som ikke får tilstrekkelig tilbakemelding og anerkjennelse fra sin leder i slike situasjoner, ikke får oppfylt denne faktoren som Kuvaas (2005-a) hevder betinger indre motivasjon.

At lederen går inn for å bevisstgjøre sine ansatte den kompetansen de har, vil noen hevde er et tegn på at kommunikasjonen mellom lederen og hans ansatte ikke er god nok. Han sitter på kunnskap om hva som er med på å skape motivasjon, men lykkes ikke med å formidle dette til

sine ansatte. Kunnskapen blir dermed ikke omsatt til kompetanse, som kan endre de ansattes holdninger og atferd (Lai, 2013). Det at lederen jobber med dette, derimot, kan være et tegn på læring. I følge Lai (2013) besitter lederen her et atferdspotensiale, og han holder på å innføre nytt atferdsmønster.

Den tredje faktoren til Kuvaas (2005-a) er samarbeid med kolleger. På dette punktet viser våre data at enkelte medarbeidere føler at de i liten grad får samarbeidet med sine kolleger. *"...vi sitter jo spredt ut over alt..."* sier en medarbeider. Andre igjen trekker frem at de har ukentlige statusmøter. Hvorvidt disse statusmøtene kan sees på som samhandling med hensyn til motivasjonsfaktoren til Kuvaas (2005-a) kan nok diskuteres, men møtene vil i denne studien ikke tillegges tilstrekkelig tyngde for at denne faktoren kan sies å være tilstede. Begrunnelsen er at møtene ofte er mer uttrykk for standardiserte ritualer, og sjelden en del av selve jobbutførelsen. Datagrunnlaget i denne studien har dermed ikke klart å avdekke direkte tegn som underbygger at denne motivasjonsfaktoren er tilstede. Det dataene derimot klarer å avdekke er at lederne til en viss grad har oppfattet at samhandling kan virke motiverende. En av lederne uttaler: *"I hovedsak har jeg mindre grupper som jobber innenfor de forskjellige fagområdene."*

Farbrot (2010) viser til sju praktiske råd for hvordan øke egen og andres motivasjon. Disse rådene viser tydelig at kommunikasjon spiller en sentral rolle i selve motivasjonsprosessen. Hele tre av disse sju rådene går direkte på verbal kommunikasjon, og hvordan dette bør gjøres for å skape indre motivasjon hos medarbeidere. Dette i seg selv er med på å styrke antakelsen om at det er en sammenheng mellom leders kommunikasjonsferdigheter og de ansattes indre motivasjon.

Et av rådene går på å gi tilbakemelding til medarbeiderne på utførte jobber. Dersom responsen gis som verbal ros i plenum vil dette kunne virke som ytre motivasjon, men med den positive effekten at det påvirker den indre motivasjonen til medarbeideren som mottar en slik positiv tilbakemelding (Kuvaas, 2005-a). For det første vil en slik tilbakemelding fungere som ytre motivasjon ved at den oppfattes som en belønning for en vel utført arbeidsoppgave. For det andre vil det at belønningen gis i andre personer nærvær kunne virke forsterkende på effekten av belønningen. Det er rimelig å si at en slik positiv uttalelse fra lederen, fremsatt med flere tilhørere, vil kommunisere nonverbalt både hvordan lederen ønsker at de ansatte skal løse

liknende oppgaver, og at han vet hvor viktig samhold og "vi- følelsen" er for den indre motivasjonen til medarbeiderne (Matthiesen, 2015).

Det er grunnlag for å tro at den utøvde lederstil har innvirkning på de ansattes indre motivasjon. Dette belyser også Kuvaas (2005-a). Som det kommer frem av teorikapittelet vil Teori-Y-ledere i større grad enn Teori-X-ledere skape indre motivasjon hos sine ansatte. Dataene i denne studien kan tyde på at alle lederne som er intervjuet er i kategorien Teori-Y-ledere, det vil si at alle til en viss grad slutter seg til idealene som ligger til grunn for transformasjonsledelse som et lederskap med inspirasjon, innflytelse, tillit og intellektuell stimulering (Bass 1990, referert i Martinsen, 2009, 73-87). Med grunnlag i denne antakelsen er det rimelig å hevde at lederne i denne studien har visse karismatiske trekk, og potensialet for å utøve karismatisk makt (Høst, 2009). Dette underbygges av våre funn ved at medarbeiderne har stor tillit til, og ser opp til sine ledere. Arnulf (2014, referert i Brønn og Arnulf, 2014, 125-148) uttrykker dessuten at en leders karisma er vedkommendes kommunikative gjennomslagskraft.

En annen vinkling er å se på dataene i denne studien opp mot de forskjellige kommunikasjonsstilene som er presentert i denne oppgavens teorikapittel. Det er nok ikke mulig å plassere hver av de tre lederne inn i én spesifikk kommunikasjonsstil, og konkludere med at de kun passer inn der. Kanskje er det nettopp lederens evne til å tilpasse kommunikasjonsstilen sin som gir medarbeiderne en god opplevelse av kvalitet på kommunikasjonen.

Erlie (2003) presiserer at kommunikasjonsstilen er situasjonsbestemt, og vi finner i våre data tegn som tyder på at lederne passer inn i flere av disse stilene. Vi finner i oppgavens empiri utsagn som: *"...altså si at du har innført en ny instruks..."* Dette kan tyde på at kommunikasjonsstilen er instruerende, og når ytringen følges opp med: *"...så informerer du om det og sier at dette er det som gjelder!"* blir det klart for oss at her er det snakk om ensidig kommunikasjon fra leder til medarbeidere. Dette er et eksempel på at leder benytter seg av sin autoritet, og legitime makt (Høst, 2009). I andre situasjoner sier samme leder at han i utstrakt grad benytter seg av dialog og diskusjon for å komme frem til løsninger som er godt forankret blant hans medarbeidere, *"...vi setter oss ned og diskuterer eventuelle løsninger."* Det at han her utøver to forskjellige kommunikasjonsstiler støtter Erlie (2003) sin teori om at kommunikasjonsstil er situasjonsbestemt.

Det som også er interessant for å finne svar på dette forskningsspørsmålet er å se om de forskjellige kommunikasjonsstilene Erlien (2003) beskriver, inneholder karakteristiske trekk som kan sies å virke positivt på ytre eller indre motivasjon, for således å kunne si noe om en eventuell sammenheng mellom lederstil og indre motivasjon. Som beskrevet i teorikapittelet trekker Erlien (2003) frem fem forskjellige kommunikasjonsstiler; instruerende, informerende, rådførende, medvirkende og medbestemmende. La oss stille disse opp mot Kuvaas (2005-a) sine tre faktorer for å øke indre motivasjon; *autonomi*, *støttende ledelse* og *samhandling*.

Den instruerende kommunikasjonsstilen hvor lederen forteller hva og hvordan, vil trolig ikke virke indre motiverende for medarbeidere. Dette på grunn av at lederens instruksjoner ikke vil oppfattes som støttende i den forstand Kuvaas (2005-a) beskriver. Tvert imot vil lederens instruksjon være et klart bevis på at han ikke har tiltro til medarbeiderens kompetanse for å utføre oppgaven. Denne kommunikasjonsstilen bygger heller ikke opp under Kuvaas (2005-a) sin faktor, *autonomi*, men heller stikk motsatt. Den ansatte får svært liten frihet til å planlegge og utføre oppgaven selv. Den siste faktoren til Kuvaas (2005-a), *samhandling*, vil være betinget av om lederens instruksjon er å jobbe alene eller sammen med andre.

Den informerende kommunikasjonsstilen hvor lederen informerer om organisasjonens mål og hva som skal til for å nå disse. Gjennom å informere de ansatte om organisasjonens mål kommuniserer lederen at han anser de ansatte for nogen lunde kompetente, og det kan tolkes som at lederen til en viss grad er støttende i henhold til Kuvaas (2005-a). Det overlates til en viss grad til de å planlegge hvordan de skal utføre oppgavene gitt av lederen. Dette taler til at faktoren *autonomi* til en viss grad er tilstede. Også i denne kommunikasjonsstilen er det vanskelig å si noe om faktoren *samhandling*.

Den rådførende kommunikasjonsstilen hvor medarbeidernes innspill bli etterspurt og mottatt av lederen i forkant av en beslutning, inneholder momenter som gjør at den kan virke indre motiverende for medarbeiderne. Her viser lederen at han anser de ansatte som kompetente gjennom å rådføre seg med dem før han gjør en beslutning. Dette taler til at lederen opptrer støttende i henhold til Kuvaas (2005-a). Når det kommer til *autonomi* og *samhandling* er det vanskelig å tolke noe inn i disse for denne kommunikasjonsstilen.

I den medvirkende kommunikasjonsstilen, hvor det er like naturlig at medarbeiderne, som lederen, initierer prosessen som leder til en beslutning. Stilen virker å ha flere faktorer som tilsier at den kan være indre motiverende for de ansatte. Det at medarbeiderne anses som så kompetente at de kan starte en prosess som leder til beslutninger hos ledelsen, tilsier at Kuvaas (2005-a) sin faktor *støttende ledelse* i stor grad er til stede. Tolkes det videre slik at nettopp det at de ansatte kan starte denne prosessen gjør at de har stor grad av *autonomi* også, så er to av faktorene tilstede. Den siste faktoren, *samhandling*, vil det igjen være vanskelig å uttale noe om.

Den medbestemmende kommunikasjonsstilen hvor de ansatte har rett til å delta i beslutninger, må i stor grad kunne sies å være indre motiverende for de ansatte. Alle de tre faktorene til Kuvaas (2005-a) tolkes at er tilstede. De ansatte anses som kompetente gjennom at de er representert i styrer, råd og besluttende organer. Medarbeiderne oppfordres til *samhandling* gjennom at de er med i de samme organene.

Ved å se på de forskjellige kommunikasjonsstilene opp mot Kuvaas (2005-a) sin forskning på motivasjon, virker det som at de mer inkluderende kommunikasjonsstilene inneholder momenter som kan virke positivt på medarbeidernes indre motivasjon.

Sett i lys av bakenforliggende teorier og oppgavens empiri er det naturlig å hevde at det er en sterk sammenheng mellom lederens kommunikasjonsferdighet og medarbeidernes indre motivasjon. Lederens kommunikasjons- og lederstil har stor innvirkning på hvordan kommunikasjonen utøves. Hvorvidt lederne har utviklet sine kommunikasjonsstiler gjennom deltakelse i lederutviklingsprogrammet er uvisst, men det antas at de har tatt med seg kunnskap om praktiske teknikker for verbal kommunikasjon tilbake til sitt daglige virke. To av lederne uttaler at de har lært: "*dette her med å være trekkende og trykkende.*" Dette tilsier at de er tilført kunnskap gjennom lederutviklingsprogrammet, men om denne kunnskapen er omsatt til kompetanse, er ikke avdekket i denne studien. Antakelsen om at lederutviklingsprogrammer har en effekt er til dels styrket når det gjelder tilføring av ny kunnskap.

### 4.3 Drøfting av forskningsspørsmål 3

*Hva skal til for at et lederutviklingsprogram skal bidra til å utvikle lederens kommunikasjonsferdigheter?*

Dette forskningsspørsmålet reiser et viktig tema i forhold til hvorvidt ledere har utbytte eller ikke av et lederutviklingsprogram. Jordahl og Midtun (2002) skriver at lederutvikling dekker en rekke ulike opplærings- og utviklingstiltak, og påpeker at det i de senere år er flere som søker svar på hvilken avkastning disse programmene virkelig gir. Denne oppgaven skal, gjennom analyse av empiri og teori, forsøke å belyse i hvilken grad kunnskap om kommunikasjon som ledere erverver gjennom deltakelse av lederutviklingsprogram, blir omsatt til kommunikasjonsferdigheter.

På direkte spørsmål om på hvilken måte lederutviklingsprogrammet har påvirket måten å kommunisere på, svarer en leder slik:

*"Selv så føler jeg at jeg er blitt mere bevisst på det når jeg kommuniserer med mine ansatte, og også måten jeg kommuniserer på. Jeg har liksom tatt meg i det, noen ganger, at de står og prater med meg, også har jeg kanskje fikla med pc'n ved siden av for eksempel. Og det har jeg tenkt på at det er ikke bra det, for da gir du ikke den fokusen du egentlig skal gi, fordi du skal jo ha fokus på den som snakker til deg, og høre på hva han sier, og ikke la deg avspore. Så det hender det at jeg tar meg i noen ganger".*

Denne lederen har gjennomført Statnetts lederutviklingsprogram, hvor en av samlingene hadde kommunikasjon og påvirkning som tema. Det han har tatt med seg tilbake sin daglige jobbsituasjon er en formening om hvordan god kommunikasjon *burde* være. Det viser seg at å oversette denne kunnskapen til praktisk atferd kan være vanskelig. Lederen evner å se situasjonen i etterkant, og han analyserer denne. Deretter konkluderer han selv med at en slik fremtreden, og hans egen kommunikasjon, ikke er bra. I den aktuelle situasjonen, hvor lederen ikke klarer å rive seg løs fra datamaskinen når medarbeideren henvender seg, formidler lederen nonverbal kommunikasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009), hvor lederen i høy grad sier noe, uten at det blir vekslet ord.

Budskapet i denne nonverbale kommunikasjonen kan tolkes dithen at lederen er avvisende og gir blaffen i hva medarbeideren ønsker å ytre. Her kommuniseres altså at medarbeiders henvendelse er av lavere prioritet enn den oppgaven lederen sitter og jobber med i øyeblikket. En slik kommunikasjon er stikk i strid til et av punktene som ifølge Erlien (2003) er med på å skape god kommunikasjon. Teorien viser her at det er fremmede for god kommunikasjon å engasjere seg i motparten, og vise interesse for emner som betyr noe for samtalepartneren. En slik avvisende kommunikasjon fra sin nærmeste leder er heller ikke bra for motivasjonen til medarbeideren (Erlien, 2003). I slike situasjoner bør nok lederen legge fra deg datamaskinen, og vie sin fulle oppmerksomhet til sin medarbeider.

At lederen evner å se at denne kommunikasjonen ikke er til beste for medarbeider, viser at han innehar kunnskap om kommunikasjon, og at han kanskje er på vei inn i en retrospektiv læringsprosess. Men ettersom lederen avslutter sitatet med; *"Så det hender det at jeg tar meg i noen ganger"*, så indikerer dette imidlertid at denne typen kommunikasjon også skjer i nåtid. At lederen fortsatt ikke, etter gjennomført lederutviklingsprogram, ikke har klart å omsette dette til kompetanse, vitner til at noe i læringsprosessen har gått galt.

Effekten av læring kan ha sammenheng med flere faktorer. Lai (2013) beskriver personlige egenskaper, bedriftskultur og forhold omkring organisatoriske forhold som faktorer av betydning for å oppnå læring. Dersom man antar at det er leder sine personlige egenskaper som er grunnen til at leder her ikke har klart å omsette teori til praksis, så kan dette ifølge Lai (2013) ha sammenheng med evner og holdninger. Sætrang og Blindheim (1991) definerer for øvrig personlighetstrekk som særskilte og relativt varige egenskaper, som gjør en person forskjellig fra andre personer. Innenfor trekkperspektivet anses ikke ledelse som noe som kan læres (Skogstad og Einarsen, 2015). Trekkteorier vil altså undergrave virkningen av lederutviklingsprogram i sin helhet. Arnulf (2008, referert i Kuvaas, 2008, 200-215) stiller seg for øvrig tvilende til at suksessrik ledelse har noe som helst sammenheng med personlighetstrekk å gjøre. Han hevder at ideen om at "ledere er født, ikke laget" er mer et utslag av vår medfødte fascinasjon for ledelse, slik at vi overdriver vår oppfatning av betydningsfulle og vellykkete personers egenskaper.

Dersom man antar at det er bedriftskultur som ligger bak at lederen ikke har klart å omsette kunnskaper til kompetanse, så kan dette ha med normer og spilleregler på arbeidsplassen å gjøre. Grunnen til dette kan være at det ikke eksisterer kultur for å gi positive tilbakemeldinger, men empirien i denne oppgaven avdekker ikke noe angående dette.

Vi kan i denne studien ikke se at det er satt av noen arena for ledere eller for medarbeidere for felles utnyttelse av lærdommen i etterkant av lederutviklingsprogrammet. Lederen møter jobben sin med de samme utfordringer han hadde i forkant av lederutviklingsprogrammet, uten at noen medarbeidere eller øvrige ledere forventer atferd utover det vanlige. Her kommer Lai (2013) sin teori om at organisatoriske forhold spiller inn på læringseffekten. Det er nærliggende å tro at dersom lederutvikling ikke inneholder praktisk trening, og ingen krav eller forventning fra organisasjonen i etterkant av deltakelse, så har lederutvikling liten eller ingen effekt. I henhold til målene for innføring av lederutviklingsprogrammet skal det gjennomføres en lederevaluering *i løpet av* kurset, i tillegg til at det skal *vurderes* om det skal gjennomføres en evaluering innen et år etter avsluttet program. Kirkpatrick (1998) viser til at en slik evaluering bør utføres *i forkant* av opplæringen, samt i etterkant. Her burde oppfølgingen av lederne ha vært bedre fra bedriftens side.

Et annet spor som kan velges, er å følge er Næss (2014) sine betraktninger om lederutviklingsprogram. I artikkelen til Næss (2014) beskriver han at ledere har lett for å "havne i gamle uvaner" når de blir fanget av hverdagen etter gjennomført lederutvikling, og kaller dette for en "syden-effekt". I tillegg hevder Næss at de fleste utfordringer knyttet til godt eller dårlig lederskap ikke skyldes at lederne ikke vet hva som er rett, men at de ikke gjør det som er rett. Dette stemmer veldig godt med lederen som uttaler at han vet hva som er rett kommunikasjonsatferd, men at han fortsatt ikke etterlever dette. Næss (2014) skriver videre at dersom ledere vet hva som bør gjøres, så bør lederutvikling heller være å trene på lederferdigheter i hverdagen. En medarbeider uttaler:

*"Jeg visste knapt at han hadde vært på lederutviklingskurs"*

Til dette utsagnet stiller vi oss følgende spørsmål: Hvordan skal det i det hele tatt kunne foreligge noen som helst forventning til resultat av etter leders deltakelse på et lederutviklingsprogram, dersom medarbeideren ikke en gang vet at leder har deltatt? Dette



tolker vi som en sterk indikasjon på at det er lite eller ingen krav fra bedriften sin side, til hva lederen skal ha ervervet av kunnskaper, eller at det eksisterer oppfølging i etterkant. En annen leder får denne beskrivelsen fra en av sine medarbeidere:

*"Jeg har kanskje merket litt at min nærmeste leder har strukturert hverdagen sin om på en måte, at det er satt av mere tid. Dette for å prioritere kommunikasjon overfor sine medarbeidere. Jeg har også merket at dette er implementert nå, etter lederutviklingsprogrammet."*

Her antyder en medarbeider at det har skjedd endringer i forhold til nærmest leders prioriteringer. Det gis uttrykk for at leder har omstrukturert sin timeplan for å kunne være mere tilgjengelig i sin egen avdeling, samtidig som det bemerkes at dette er noe som har skjedd i etterkant av lederutviklingsprogrammet. At lederen har fått mer tid har utløst at leder og medarbeider har fått mer tid til å kommunisere. Ved å utføre selve handlingen, å sette av tid, anvender lederen nonverbal kommunikasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Et annet moment er at alle tre ledere i denne undersøkelsen tidligere har vært ansatt i avdelingen, og dermed har teknisk faglig bakgrunn, i forkant av sin lederstilling. Samtlige medarbeidere opplever at deres nærmeste leder innehar høy faglig kompetanse: *"Han er veldig faglig dyktig, og da er det veldig enkelt å prate sammen også, for han vet hva du snakker om."* Dette tilsier at leder kan inneha både posisjonsmakt og personlig makt (Høst, 2009). I tillegg til legitimitet som leder, også kan han også være i besittelse av ekspertmakt. Dette kan utgjøre en tungtveiende faktor med hensyn til påvirkning av sine medarbeidere. Det er naturlig å anta at ledere med stor faglig autoritet og legitimitet også har innflytelse på sine medarbeidere. Dersom de i tillegg er gode å kommunisere vil dette sannsynligvis øke deres innflytelse i arbeidsmiljøet.

Alle ledere i denne forskningen har medarbeidere som beskriver at sin leder til tider er svært opptatt, og at den nærmeste lederen har utstrakt møtevirksomhet med ledelsen eller eksterne.

Én lederen har ifølge alle sine medarbeidere, etter endt lederutviklingsprogram, blitt *mer* opptatt i møter med sine ledere. En medarbeider uttaler dette slik:

*"Det virker som om han på en måte blir mer involvert i ting, på høyere ledelsesnivå, så sånn sett er han kanskje enda mindre involvert nå enn det han var før"*.

Denne lederen kommuniserer med dette utsagnet at medarbeiderne nedprioriteres. Dette sier heller ikke noe om kvaliteten på kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere, men faktum at lederen er mer utilgjengelig kan på den ene siden være med på å skape et anstrengt kommunikasjonsklima, dersom medarbeiderne føler seg nedprioritert. På den andre siden kan det hende at kommunikasjonen blir mer effektiv de gangene det kommuniseres mellom leder og medarbeider. Dette kan forklares med at tiden for kommunikasjon oppleves som mer verdifull, og det blir viktigere å få avklart konkrete problemer eller utfordringer. En tredje vinkling på dette kan være at lederen anser sine medarbeider som høyt kompetente, og autonome, nok til å "styre sin egen hverdag". Dersom denne vinklingen stemmer, vil dette kunne være positivt for medarbeiderne, ettersom dette ifølge Kuvaas (2005-a) er en faktor for økt indre motivasjon. En av lederens medarbeider uttaler:

*"Han tar seg ofte tid når jeg har problemer, selv når han har mye å gjøre tar han seg alltid tid."*

At leders timeplanen er fullbooket med møter og reisevirksomhet trenger heller ikke å bety at lederen ikke kan utøve kommunikasjon med sine medarbeidere. Det er i dag mulig å kommunisere via flere elektroniske kommunikasjonskanaler, eksempelvis via pc eller mobiltelefon. Paradokset er at lederen, fort havner i samme situasjon som leder nummer en, som var mer opptatt av pc-skjermen enn sine omgivelser, og at han dermed overfor sin fysiske samtalepartner kommuniserer nonverbalt at han er uinteressert i øyeblikkets kommunikasjon. Dersom lederen er effektiv, kan han selvfølgelig utnytte pauser og annen alenetid til å kommunisere.

Ledernes omprioriteringer av timeplanen, og om leder får mer- eller mindre tid til sine medarbeidere, kan oppfattes som en form for holdningsendring. Budskapet kan for medarbeidere tolkes som om at lederen ønsker mer eller mindre tid sammen med sine medarbeidere. Kaufmann og Kaufmann (2009) hevder imidlertid at en slik formidling av nonverbal kommunikasjon kan skje ubevisst, slik at det er ikke sikkert at disse aktuelle lederne er klar over at dette kan oppfattes og tolkes i positivt eller negativt ordelag av sine medarbeidere.

Dersom en slik nonverbal handling antas å være bevisst, så kan det virke som om lederen som har strukturert timeplanen sin, både har lært teorien på lederutviklingsprogrammet, og samtidig klart å omsette denne kunnskapen til kommunikasjonsferdigheter. Denne lederen har ikke bare fått med seg at verbal kommunikasjonen med sine medarbeidere er en viktig del av hans oppgaver, men har også forstått at det kommuniseres mye gjennom handlinger og annen nonverbal kommunikasjon. Dette kan igjen sees på som et positivt argument for at lederutviklingsprogrammet har vært effektivt.

Det at en medarbeider opplever at sin nærmeste leder har strukturert timeplanen sin til fordel for de ansatte, mens en annen medarbeider sitter med en følelse av at sin nærmeste leder, mer enn før, er mindre fysisk tilgjengelig, kan tyde på at effekten av lederutviklingsprogrammet har individuell variasjon.

Lai (2013) hevder, som tidligere skrevet, at personlige forhold, bedriftskultur og organisatoriske forhold er viktige faktorer for å oppnå læring i organisasjoner. I forhold til organisatoriske forhold kan Kirkpatrick (1998) sin læringsmodell legges til grunn for kontroll og oppfølging av ledere i etterkant av gjennomført lederutviklingsprogram. Arnulf (2008, referert i Kuvaas, 2008, 200-215) hevder at utviklingstiltak meget godt kan ha en effekt på den enkelte deltaker, men det er ikke sikkert dette kommer til syne i måling av organisasjonens ytelse. Det er dyrt, og i praksis ofte umulig, å lage undersøkelser som kan fastslå slike forhold helt tydelig. Arnulf (2008, referert i Kuvaas, 2008, 200-215) henviser her til fjerde nivå på Kirkpatrick (1998) sin læringsmodell, som går ut på at organisasjonen eller avdelingen har gjort en framgang som et resultat av at lederen har vært deltaker på et lederutviklingsprogram.

Vi ser altså at det er flere faktorer som påvirker leders ervervelse av kommunikasjonsferdigheter etter gjennomført lederutviklingsprogram. Majoriteten av medarbeidere har ikke merket noen form for endring av sin egen leder med hensyn til kommunikasjon. Én medarbeider uttaler at sin nærmeste leder kanskje har omstrukturert sin timeplan i etterkant av lederutviklingsprogrammet, og det kan virke som om lederen har økt fokus på kommunikasjon. I tillegg uttaler en annen medarbeider at sin nærmeste leder har fått mindre tid i etterkant. I forhold til dette forskningsspørsmålet antar vil at lederutviklingsprogrammer har hatt liten effekt.



## 5 KONKLUSJON

Denne studien tar utgangspunkt i problemstillingen: *Er lederutviklingsprogram et effektivt verktøy for å utvikle et godt lederskap?* Problemstillingen søkes besvart via 3 forskningsspørsmål. Vi vil i denne konklusjonen strukturere hovedtrekk fra hvert av forskningsspørsmålene. Deretter presenteres andre interessante funn fra denne studien. Avslutningsvis besvares oppgavens problemstilling.

### 5.1 God kommunikasjon

*Hva kjennetegner god kommunikasjon i en leder-medarbeiderrelasjon?*

Samtlige medarbeiderne uttaler altså at kommunikasjonen med sin nærmeste leder oppleves som god. Dette til tross for at samtlige ledere i denne studien selv har inntrykk av at kommunikasjonen kan være krevende. Det virker som at lederne er i besittelse av enkelte ferdigheter som legger til rette for god kommunikasjon. Det kan derimot virke som at disse ferdighetene mangler hos medarbeiderne, og at det er dette som fører til at lederne opplever kommunikasjonen som noe vanskelig. Om lederstilen til lederne har utviklet seg i etterkant av lederutviklingsprogrammet er tvilsomt. Alle medarbeiderne uttaler at de ikke oppfatter at deres nærmeste leder har endret noe på sin kommunikasjon etter endt lederutviklingsprogram. I forhold til bedring av leders kommunikasjon hevder vi at lederutviklingsprogrammet ikke har fungert etter sin hensikt.

### 5.2 Kommunikasjon og indre motivasjon

*Hvilken sammenheng er det mellom lederens kommunikasjonsferdighet og medarbeidernes indre motivasjon?*

Lederens kommunikasjons- og lederstil har stor innvirkning på hvordan kommunikasjonen utøves. Hvorvidt lederne har utviklet sine kommunikasjonsstiler gjennom deltakelse i lederutviklingsprogrammet er uvisst, men det antas at de har tatt med seg kunnskap om praktiske teknikker for verbal kommunikasjon tilbake til sitt daglige virke. Det er overveiende sannsynlig at ledere er tilført kunnskap gjennom lederutviklingsprogrammet, men om denne kunnskapen er omsatt til kompetanse, er ikke avdekket i denne studien. Antakelsen om at lederutviklingsprogrammer har en effekt er til dels styrket når det gjelder tilføring av ny kunnskap.

### 5.3 Leders kommunikasjonsferdigheter

*Hva skal til for at et lederutviklingsprogram skal bidra til å utvikle lederens kommunikasjonsferdigheter?*

Dette forskningsspørsmålet reiser et viktig tema i forhold til hvorvidt ledere har utbytte eller ikke av et lederutviklingsprogram. Drøftingen tar også her utgangspunkt i kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere. I drøftingen av dette forskningsspørsmålet kommer det fram flere forhold som påvirker læring. De viktigste faktorene synes å være personlige forhold, bedriftskultur og organisatoriske forhold. Majoriteten av medarbeidere har ikke merket noen form for endring av sin egen leder med hensyn til kommunikasjon. Studiens empiri gir ikke grunnlag for å stadfeste om det er personlige forhold eller bedriftskultur som årsak til dette. Ut fra datagrunnlaget er det ikke brakt på det rene at organisasjonen har en forpliktet oppfølging av ledere etterkant av gjennomført lederutviklingsprogram. I forhold til dette forskningsspørsmålet antar vil at lederutviklingsprogrammer har hatt liten effekt.

### 5.4 Andre funn

Erlie (2003) trekker frem at valg av leder- kommunikasjonsstil har potensiale for å påvirke indre motivasjon hos ansatte. Datagrunnlaget viser at lederne er transformasjonsorienterte, men det er samtidig gjort funn av flere kommunikasjonsstiler. Det er imidlertid også grunnlag for å styrke teorien til Erlie (2003) om at kommunikasjonsstil er situasjonsbestemt. Dette kommer til uttrykk ved at en leder både benytter seg av instruerende og medvirkende kommunikasjonsstil.

## 5.5 Avslutning

Denne forskningen har gitt oss en dyp forståelse for hvor komplekse og sterkt beslektet de to temaene ledelse og kommunikasjon er. Vi mener at alt en leder foretar seg, kan og vil tolkes som kommunikasjon. Vi fastslår at det er avgjørende for et godt lederskap at ledere i dagliglivet er bevisst på utøvelse av sin ledelse og kommunikasjon.

Med få ytterligheter i positiv og negativ retning viser denne studien at lederutviklingsprogram har liten effekt når det kommer til kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere. Dette tyder på at lederutviklingsprogram ikke er det mest optimale verktøy for å utvikle kommunikasjonskompetanse hos ledere. Varigheten av eventuelle lærdommer fra et lederutviklingsprogram er det i tillegg vanskelig å si noe om. Det er flere faktorer som påvirker leders utbytte av gjennomført lederutviklingsprogram. De organisatoriske forholdene i virksomheten kunne vært bedre tilrettelagt i etterkant av gjennomført lederutviklingsprogram.

Majoriteten av medarbeiderne har ikke merket noen endring på sin nærmeste leders kommunikasjon i etterkant av lederutviklingsprogrammet. Denne studien konkluderer med at lederutviklingsprogram ikke er et effektivt verktøy for å utvikle godt lederskap.





## 6 REFERANSELISTE

- Arnulf, J.K. (2008). Lederutvikling. (Referert i Kuvaas, 2008, 200-215).
- Arnulf, J.K. (2014). Kommunikasjon og ledelse. (Referert i Brønn og Arnulf, 2014, 125-148).
- Bass B.M. (1990). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: *Å lære å dele en visjon*. (Referert i Martinsen, 2009, 73-87).
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. Cambridge Street: Polity Press.
- Brønn, P. S. og J.K. Arnulf (red). (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Busch, T. og J.O. Vanebo (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. (4.utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Deci, E.L.; R.M. Ryan og R. Koestner (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125:627-668. (Referert i Kuvaas, 2005-a).
- Easterby-Smith, M. (1986). *Evaluating Management Education, Training and Development*. Aldershot: Gower Publishing Company.
- Erikson P. (1998). Planerad kommunikation. *Om information som konkurrensmedel*. Malmö: Liber. (Referert i Erlie, 2003, 191).
- Erlie, B. (2003). *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. (3. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Farbrot, A. (2010). (Fagartikkel). 7 råd for økt motivasjon. [Hentet 14.11.2015]: <https://www.bi.no/forskning/News/Nyheter-2010/7-rad-for-okt-motivasjon/>
- Høst, T. (2009). *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utg.). Kristiansand S: Høyskoleforlaget.
- Jordahl, A. og E. K. Midtun (2002). (Fagartikkel). Lederutvikling -- virker det? *Magma* 02 (1) [Hentet 14.11.2015]: <http://www.magma.no/lederutvikling-virker-det>

Kaufmann, G. og A. Kaufmann (2009). Psykologi i organisasjon og ledelse. (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Kirkpatrick, D.L. (1998). Evaluating Training Programs: *The Four Levels*. (2. utg.) San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Kuvaas, B. (2005-a). (Fagartikkel). Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. Magma 05 (3) [Hentet 14.11.2015]: <http://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-daarlig-ledelse>

Kuvaas, B. (2005-b). (Fagartikkel). Belønning og motivasjon: *ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet*. [Hentet 14.11.2015]: <https://www.bi.no/forskning/News/Nyhetsarkiv-2005/Belønning-og-motivasjon/>

Kuvaas, B. (red). (2008). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: *Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, L. (2013). Strategisk kompetanseledelse. (3. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Martinsen, Ø.L. (2005). (Forskningsrapport 5/2005) Lederskap – spiller det noen rolle? [Hentet 03.11.2015]: [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/\\$FILE/2005-05-martinsen.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/$FILE/2005-05-martinsen.pdf)

Martinsen, Ø.L. (red). (2009). Perspektiver på ledelse. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Matthiesen, S. B. (2015). (Fagartikkel). Ledelse av indre motivasjon. [Hentet 14.11.2015]: <https://www.bi.no/bizreview/artikler/ledelse-av-indre-motivasjon/>

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill. (Referert i Kuvaas, 2005-a).

McGregor, D. (1968). *Mennesket og bedriften*. Oslo: Gyldendal.

Næss, E. (2014). (Fagartikkel) Lederutvikling – virker det? Fra Dagens Perspektiv. [Hentet 14.11.2015]: <http://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/erik-naess/lederutvikling-virker-det>

Røvik K. A. (2007). Trender og translasjoner. *Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Skogstad A. (2015). Effektiv og ivaretagende ledelse: *viktige perspektiver og modeller*.  
(Referert i Skogstad og Einarsen, 2015, 15-45).

Skogstad, A. og S. Einarsen (red.). (2015). Ledelse på godt og vondt: *Effektivitet og trivsel*.  
(2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Spurkeland, J. (2009). Relasjonsledelse. (3. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

Sætrang, G. og T. Blindheim. (1991). På talefot med forbrukeren: *13 leksjoner i  
forbrukeratferd*. Oslo: NKS- forlaget.

Wadel C. (2014). Feltarbeid i egen kultur. (revidert av Wadel C. C. og O. L. Fuglestad) Oslo:  
Cappelen Damm akademisk

Yukl, G. (2002). Leadership in organisations. (5. utg.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall  
(Referert i Martinsen, 2005, 29-30).



## VEDLEGG A

# FORESPØRSEL OM INTERVJU

I forbindelse med at du har deltatt på Statnetts lederutviklingsprogram i perioden 2014 – 2015 så ønsker vi å invitere deg til et intervju. Det understrekes at deltakelse i intervjuet er frivillig, og at all informasjon og datamateriale behandles konfidensielt.

Vi er to Statnett-ansatte i Alta som skriver på en mastergradsoppgave ved Norges Arktiske Universitet, UiT, i Tromsø. Det vi ønsker å oppnå med oppgaven er å kunne si noe om effekten av et lederutviklingsprogram, dette med fokus på elementene *kommunikasjon* og *påvirkning*. Disse elementene var blant emnene som ble gjennomgått i Statnetts lederutviklingsprogram.

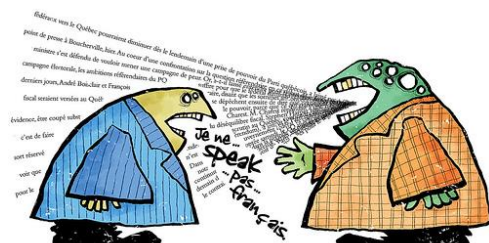
Vi tror at resultatet av vår forskning kan være verdifullt for fremtidig evaluering av lederutviklingsprogrammet, og i tillegg håper vi at det kan gi deg som deltaker en mulighet til å reflektere enda en gang over temaer som ble gjennomgått i programmet.

Intervjuet vil ta maksimalt én time, og vil foregå over telefon/Lync. Det vil også være ønskelig å intervju tre av dine underordnede.

Vi er svært takknemlig dersom du har mulighet til å sette av en time for å delta. Dersom du har anledning så ønsker vi at du svarer [jorn.nilsen@statnett.no](mailto:jorn.nilsen@statnett.no) eller [fredrik.eidissen@statnett.no](mailto:fredrik.eidissen@statnett.no) så finner vi et tidspunkt i uke 11, 12 eller 13.

Med vennlig hilsen

Jørn Tore Nilsen og Fredrik Eidissen



KOMMUNIKASJON

## FORESPØRSEL OM INTERVJU

I forbindelse med at din nærmeste leder har deltatt på Statnetts lederutviklingsprogram i perioden 2014 – 2015 så ønsker vi å invitere deg til et intervju. Det understrekes at deltakelse i intervjuet er frivillig, og at all informasjon og datamateriale behandles konfidensielt.

Vi er to Statnett-ansatte i Alta som skriver på en mastergradsoppgave ved Norges Arktiske Universitet, UiT, i Tromsø. Det vi ønsker å oppnå med oppgaven er å kunne si noe om effekten av et lederutviklingsprogram, dette med fokus på elementene *kommunikasjon* og *påvirkning*. Disse elementene var blant emnene som ble gjennomgått i Statnetts lederutviklingsprogram.

Vi tror at resultatet av vår forskning kan være verdifullt for fremtidig evaluering av lederutviklingsprogrammet. For å få godt nok grunnlag for å kunne trekke noen generelle konklusjoner er vi avhengige av svar fra både deltakere i lederutviklingsprogrammet og deres nærmeste underordnede. Din deltakelse i intervjuet gir deg en mulighet til å reflektere rundt temaet kommunikasjon og påvirkning mellom deg og din nærmeste leder.

Intervjuet vil ta maksimalt én time, og vil foregå over telefon/Lync.

Vi er svært takknemlig dersom du har mulighet til å sette av en time for å delta. Dersom du har anledning så ønsker vi at du svarer [jorn.nilsen@statnett.no](mailto:jorn.nilsen@statnett.no) eller [fredrik.eidissen@statnett.no](mailto:fredrik.eidissen@statnett.no) så finner vi et tidspunkt i uke 11, 12 eller 13.

Med vennlig hilsen

Jørn Tore Nilsen og Fredrik Eidissen



## VEDLEGG C

### → LEDER

1. Samtalen vil bli tatt opp, samt SETTE PÅ opptak!
  2. Poengtér nøytralitet! hele intervjuet er konfidensielt. Kun Jørn Tore Nilsen og Fredrik Eidissen benytter seg av dataene.
- 

## DU HAR NETTOPP GJENNOMFØRT STATNETTS LEDERUTVIKLINGSPROGRAM (2014-2015)

### SAMLING NR 2 HADDE SOM TEMA:

#### "EFFEKTIV KOMMUNIKASJON OG PÅVIRKNING"

Disse elementene vil også være tema i dette intervjuet. NB! Det vil være kun små nyanseforskjeller i spørsmålsstillingen.

**Ok, nå starter intervjuet.**

Hva er den mest vanlige kommunikasjonsformen mellom deg og dine ansatte?

- Når man samhandler med folk så gjør man det på forskjellige metoder... etc..  
(prosessaspektet, samhandlingsdelen)

Former for kommunikasjon kan være; E-post, personlig, telefon

Hva er din viktigste arena for å oppnå innflytelse på dine ansatte i hverdagen? Hvor er det den viktigste påvirkningen av beslutninger, meninger ol skjer?

-hvilke arenaer har vi? Møter, telefon, personlig,

Hvordan synes du at du når frem til dine ansatte?

## VEDLEGG C

-mottar de samme informasjon som blir sendt ut?

-"Det fungerer bra..." ---"okei.. hva er det du legger merke til som gir deg den følelsen."  
"hvordan kunne du gjort det annerledes?"

---"Det med kommunikasjon er jo krevende..."

Jeg tenker at en viktig del av lederjobben er å forsøke å få innflytelse eller påvirkning på de viktige tingene som skjer på jobben/i avdelingen. Hva er den vanligste måten å gjøre dette på?"

Hvordan vurderer du *din* innflytelse på dine ansatte?

ha møter, komme inn på kontoret, snakke med de viktigste folkene i avdelingen, sende eposter

"På hvilken måte påvirker du dine ansatte"

Overtalelse – Manipulering – maktbruk – involvere – avlede?

Hva er den vanligste formen for innflytelse/påvirkning i den gruppen du leder? Også fra dine ansatte

overtalelse – manipulering – maktbruk - ekspertmakt

NB! Gi en god følelse på at de er flinke og gode ledere. EVT EKS: "Du sender jo ut mye kommunikasjon, det må jo være krevende å ha kontroll på alle beskjeder..."

### **KJERNESPØRSMÅL:**

Hvordan forsikrer du deg om at det er en gjensidig forståelse av de budskapene du ønsker å formidle?

-metoder – repetisjon - kontroll?

-"vetdu, det har jeg ikke tenkt på"..- "Hvordan kan du forsikre deg at du har påvirkning da..?" "Er dette likt med alle...?"



## VEDLEGG C

Beskriv dine viktigste styrker og utfordringer kommunikasjonsmessig.

Personlige egenskaper. EKS: -tørre å være ærlig? Høyrøstet, klar stemme

Geografiske utfordringer, mister kroppsspråk

---"Det med kommunikasjon er jo krevende..."

"Hva tenker du, ut ifra dette er dine viktigste styrker.."

"Enn svakheter, om du føler noen"

I forhold til å utøve innflytelse; Hvor opplever du som leder dine styrker og svakheter?

På hvilken måte har LUP påvirket din måte å kommunisere på?

Verbal – TALE- ELLER SKRIFTSPRÅK -"ord"

Non-verbal: KROPPSSPRÅK, HANDLINGER

EKS: -føler ingen endring

EKS: - føler ingen endring nonverbalt, men verbalt

Nå har vi snakket om skriftlig og muntlig kommunikasjon

(Du har jo deltatt, på LUP etc osv...)

Hvordan har det endret på deg

I forhold til hvordan du kommuniserer non-verbalt?

"Altså med hensyn til kroppsspråk og handlinger"?

På hvilken måte har LUP påvirket dine evner til å utøve innflytelse/påvirke arbeidet i avdelingen i løpet av det siste året?

## VEDLEGG C

Hvordan ser du på sammenhengen mellom dine kommunikasjonsferdigheter og din ledeeffektivitet?

EKS: merker at kommunikasjonsformen påvirker effektiviteten?

"... Ledereffektivitet er å nå dine mål., og kommunikasjon er viktig i forhold til dette.."

**Så til slutt, etter å ha deltatt på lederutviklingsprogrammet; Hvis du skulle ha trukket ut noen element ifra dette,**

**-Hva synes du va det mest nyttige/betydningsfulle for deg, i *din* lederrolle?**

## VEDLEGG D

### → Medarbeider

3. Samtalen vil bli tatt opp, samt SETTE PÅ opptak!
  4. Poengtér nøytralitet! hele intervjuet er konfidensielt. Kun Jørn Tore Nilsen og Fredrik Eidissen benytter seg av dataene.
- 

## DU HAR EN LEDER SOM NETTOPP HAR DELTATT PÅ STATNETTS LEDERUTVIKLINGSPROGRAM (2014-2015)

### SAMLING NR 2 HADDE SOM TEMA:

#### "EFFEKTIV KOMMUNIKASJON OG PÅVIRKNING"

5. Gå igjennom intervjuinnkallelse underordnede

**Ok, nå starter intervjuet.**

Temaene som vi synes er viktige iht lederskap, og ønsker å intervjuer deg om, er;

### KOMMUNIKASJON og PÅVIRKNING:

Hvordan vil du beskrive kvaliteten på kommunikasjonen mellom deg og din nærmeste leder?

**"På hvilken måte kan du si det.." utdyp**

**"Hva er det som gjør at du føler at den er bra/dårlig?"**

**"Hvilke elementer er det som gjør at..?"**

Hva er den mest vanlige kommunikasjonsformen?

**"Dersom svaret er -Kun e-post" - "Og dette gjelder all type informasjon..personalmessig og faglig...?"**

## VEDLEGG D

**"- Når man samhandler med folk så gjør man det på forskjellige metoder.."**

**Dersom muntlig: "Hvilken arena er vanlig?" Plenum/Stillerom evt**

Hva er den viktigste arenaen for å oppnå resultater/utøve innflytelse i hverdagen? Hvor er det den viktigste påvirkningen av beslutninger, meninger ol skjer?

Hvordan synes du at din leder når frem til deg?

**"På hvilken måte kan du si det.." utdyp**

**"Hva er det som gjør at du føler at den er bra/dårlig?"**

**"Hvilke elementer er det som gjør at..?"**

Hvordan vurderer du din leders innflytelse på deg?

Jeg tenker at en viktig del av lederjobben er å forsøke å få innflytelse eller påvirkning på de viktige tingene som skjer på jobben/i avdelingen. Hva er den vanligste måten å gjøre dette på?

**ha møter, komme inn på kontoret, snakke med de viktigste folkene i avdelingen, sende eposter**

**"På hvilken måte påvirker din leder dere?"**

**Overtalelse – Manipulering – maktbruk – involvere - avlede**

Hva er den vanligste måten som din leder utøver innflytelse på i din avdeling?

**"På hvilken måte går din leder frem mht innflytelse på avdelingen eller på andre ansatte?"**

## VEDLEGG D

Hvordan sikrer din leder seg at dere to har gjensidig forståelse av budskapet?

**"Hvordan forsikrer du deg at du har korrekt oppfatning av leders budskap?"**

I forhold til kommunikasjon; hvor opplever du din leders styrker?

Enn hvor opplever du at din leder har utfordringer mht kommunikasjon?

I forhold til å utøve innflytelse; Hvor opplever du din leders styrker og svakheter?

På hvilken måte har lederutviklingsprogrammet påvirket din leders måte å kommunisere på, muntlig og skriftlig, altså verbalt?

**"LUP juni 2014- feb 2015"**

**"De hadde en samling som kun gikk på effektiv kommunikasjon og påvirkning"**

Enn non-verbalt. På hvilken måte har du opplevd endring?

Har du merket endring i din leders evne til å utøve innflytelse/påvirke prioriteringer (arbeidet) i avdelingen i løpet av det siste året?

Hvordan vurderer du din leders ledereffektivitet?

**"Hvordan opplever du at din leder evner å få de underordnede til å trekke i samme retning / nå felles mål / levere resultater"**

## VEDLEGG D

På hvilken måte er det sammenheng mellom din leders kommunikasjonsform og hans/hennes effektivitet?

**"På hvilken måte kan du si det.." utdyp**

**"Hva er det som gjør at du føler at den er bra/dårlig?"**

**"Hvilke elementer er det som gjør at..?"**

Hva kunne gjort din leder mer effektiv i forhold til å kommunisere eller påvirke viktige arbeidsprosesser i avdelingen?

