

Tittel: “Fra ord til handling”

Problemstilling: Hvilken betydning har refleksjon for lederutvikling?

av

Ståle Windingstad



(Sitat av stortingspolitiker, skribent, blogger og foredragsholder Heidi Nordby Lunde, 2015.)

Studieprogram: Master i organisasjon og ledelse - spesialisering i relasjonsledelse

Emnekode: RAD 6901

Fakultet: Samfunns- og utdanningsvitenskap (SU)

Institutt: Pedagogikk og livslang læring

Veileder: Professor Ragnvald Kvalsund

Innlevering: Januar 2017

Antall sider: 50 (selve besvarelsen)

Forord

Det har vært en lærerik utfordring å skrive denne masteroppgaven. Jeg har erfart en del forbedringspunkter når det gjelder egen intervjueteknikk. Jeg har tatt i bruk nye metoder når det gjelder analyse av store mengder tekst eller kvalitative data som jeg senere vil kunne dra nytte av i jobben. Jeg ser at vi har en lei tendens i arbeidslivet til å benytte oss av kvantitative spørreundersøkelser der vi med fordel heller burde velge kvalitative intervjuer som datagrunnlag til våre analyser og beslutningsgrunnlag.

Jeg har valgt å skrive denne oppgaven på egenhånd, da dette er mest praktisk som deltidsstudent. Samtidig har jeg tidvis følt meg litt alene i forskningsarbeidet. Likevel har jeg denne gang hatt den store glede av å ha Professor Ragnvald Kvaldsund ved NTNU som veileder på oppgaven. Han har lest igjennom utkast løpende og kommet med mange nyttige og oppmuntrende innspill underveis. Jeg vil derfor rette en stor takk til Ragnvald for god hjelp og støtte til denne oppgaven.

Jeg vil også rette en stor takk til ledelsen i forskningsobjektet som har ønsket denne oppgaven velkommen. Ingen forskningsarena ingen oppgave! Jeg vil også takke de lederne som har stilt seg til rådighet som mine informanter. Uten dere hadde det heller ikke blitt noen oppgave.

Jeg vil også rette en stor takk til min leder Siri som har støttet meg hele veien og lagt forholdene til rette for at jeg har kunnet kombinere studier med jobb.

Jeg vil også rette en stor takk til min kone Nina som har tatt et hovedansvar hjemme mens arbeidet har pågått. Du har gitt meg handlingsrom og støttet meg både faglig og moralsk.

Denne oppgaven handler om hvilken betydning refleksjon har for lederutvikling. Jeg håper at dere som leser denne oppgaven vil dra nytte av mine forskningsmessige funn. Resultatene kan ha betydning for hvordan forskningsobjektet velger å jobbe videre med sin lederutvikling til beste for virksomheten.

Jeløy, 26 januar 2017

Ståle Windingstad

Sammendrag

Denne oppgaven handler om hvilken betydning refleksjon har for lederutvikling. Samtlige fem ledere som er dybdeintervjuet rundt dette tema i en statlig virksomhet i Norge hevder at refleksjon er viktig. To av lederne hevder med sterke utsagn at refleksjon ikke bare er viktig men faktisk er en forutsetning for lederutvikling. At refleksjon i form av dypere ettertanke, er det som må til for at ledere kan endre sin bruksteori som styrer deres atferd slik det bl.a. er beskrevet av Argyris og Schön (1978).

Det vi har sett i undersøkelsen er at ledere uansett ledernivå ser ut til å bruke mest tid på å reflektere rundt hvordan de kan skape best mulig utvikling av bedriften gjennom de medarbeidere de er satt til å lede. Det er her de går «i lærings sirkler» når det gjelder å avlede erfaringer, reflektere og justere sine handlinger i tråd med læringsperspektivet til Kvalsund (2011). Dernest ser jeg at lederne bruker en del tid på å reflektere over hvordan de kan forbedre arbeidsprosesser som kommer kundene til gode.

Samtidig uttaler tre av fem ledere at de får for liten tid til refleksjon i en travel lederhverdag, og at deres refleksjoner for det meste foregår som en mental øvelse oppe i hodene deres. De etterlyser et refleksjons-loggverktøy der de kan skrive ned og dele sine erfaringer fra hverdagen som kan styrke både individuell og kollektiv læring. Dette er et område som bør vurderes styrket i forskningsobjektet. I følge Tiller og Helgesen (2011), gir skriftlig refleksjon et sterkere læringsutbytte (meta-refleksjonsnivå) hos ledere. Det kan derfor drøftes hvorvidt ledere som ikke benytter dette kan oppnå ønsket lederutvikling.

En leder i forskningsobjektet fremhever at det er grupperefleksjonene med andre ledere omkring reelle problemstillinger fra virksomheten som er mest nyttig. Forskningsobjektet har tatt i bruk refleksjonsgrupper men de møtes relativt sjelden. Når det gjelder lederne erfaringer med lederevaluering og refleksjonsverktøy uten logg eller dagbokfunksjon er resultatene ikke entydig positive ift hvor stor nytteverdi lederne opplever rundt dette. Lederne har en del tanker om hvordan disse verktøyene kan fungere bedre som beskrives nærmere i denne oppgaven.

Innhold

Forord.....	1
Innhold.....	3
1. Innledning (2 sider: s.4-5).....	4
a. Tema-aktualisering av oppgaven.....	4
b. Mine antagelser (forståelse) om undersøkelsen.....	4
c. Oppgavens relevans.....	5
d. Presentasjon av problemstilling.....	5
e. Avgrensning av oppgaven.....	5
2. Teori (10 sider: s.6-16).....	6
a. Sentrale begreper.....	6
i) Ledelse.....	6
ii) Lederutvikling.....	6
iii) Læring.....	6
iv) Refleksjon.....	7
b. Forskning på området.....	7
c. Om betydningen av jobbrelatert læring og refleksjon.....	8
d. Hvorfor lederutviklingsprogrammer feiler?.....	8
e. Refleksjon og læring.....	10
f. 360 graders lederevaluering som refleksjonsverktøy.....	13
g. Hvordan refleksjon kan bidra til at ledelsesteori i større grad overføres til handling.....	14
3. Forskningsmetode – kvalitativ undersøkelse (11sider: s.16-27).....	16
a. Litteratursøk (innhenting av relevant teori).....	16
b. Valg av forskningsmetode.....	16
c. Forskningsobjekt (case).....	17
d. Datainnsamling og analyse.....	20
e. Utvalg av informanter.....	22
f. Behandling av data og ivaretagelse av anonymitet.....	23
g. Forskningsmessig pålitelighet, troverdighet, overførbarhet, bekreftbarhet og verdi.....	24
h. Etske problemstillinger.....	26
4. Empiri (resultater og funn) (15 sider: s.27-41).....	27
a. Hovedinntrykk fra lederundersøkelsen.....	27
b. Hovedfunn-/innsikt nr.1: Lederes forståelse og bruk av refleksjon.....	29
c. Hovedfunn-/innsikt nr.2: lederes erfaring med refleksjon og utprøving av ny teori i handling.....	31
d. Hovedfunn-/innsikt nr.3: Lederes vurdering av endret lederpraksis.....	33
e. Hovedfunn-/innsikt nr.4: Lederes vurdering av lederevaluering.....	35
f. Hovedfunn-/innsikt nr.5: Lederes vurdering av digitalt refleksjonsverktøy.....	37
g. Hovedfunn-/innsikt nr.6: lederes vurdering av refleksjonsgrupper.....	38
5. Analyse/drøfting (10 sider: s.41-52).....	41
6. Konklusjoner og anbefalinger (2 sider: s.53-54).....	53
7. Referanser (s.55-59).....	55
8. Vedlegg (s.60).....	60

1. Innledning (2 sider: s.4-5)

a. Tema-aktualisering av oppgaven

Denne masteroppgaven vil dreie seg om lederutvikling. Jeg stiller spørsmål ved hva som bidrar til at noen ledere som har deltatt på lederutviklingsprogrammer lykkes bedre enn andre med å omsette ny lederteori, ferdigheter, metoder og verktøy i ny handling til beste for egen virksomhet? Dersom lederutviklingen bare ender opp som ord og lite handling, kan den store investering dette representerer for bedriften være av begrenset verdi. Dette tema er viktig fordi arbeidsgivere investerer store ressurser i lederutvikling. I følge Loew og O'Leonard (2012) vises det til at det bare i USA brukes nesten 14 milliarder dollar årlig til lederutvikling, og at to tredjedeler av 500 ledere i følge denne undersøkelsen uttalte at lederutvikling er bedriftens høyeste prioritet. Iht Statistisk sentralbyrå (2007), viser en europeisk undersøkelse om personalopplæring (CVTS3) i regi av Eurostat, at norden lå på europatoppen når det gjelder personalopplæring, der også lederutvikling antas å inngå.

b. Mine antagelser (forforståelse) om undersøkelsen

Å gjøre ting på nye måter og bryte gamle uvaner er ikke lett. Forskning viser at det er en rekke forhold som virker hemmende inn på læring og utvikling som jeg vil beskrive nærmere under teorikapittelet. Basert på de teoretiske og forskningsmessige bidrag som senere blir presentert underveis i denne oppgaven, har jeg en forskningsmessig antagelse (hypotese). Denne går ut på at de ledere som greier å ta i bruk ny lederteori i praksis etter deltagelse på lederutviklingsprogrammer, er ledere som har sett betydningen av å ta seg tid til å reflektere grundig over måten de gjør ting på i det daglige. De greier «skru av» egen «autopilot», og ikke bare handle etter sine gamle og innlærte handlingsmønstre.

Som det humoristiske sitatet til stortingspolitiker Heidi Lunde Nordby (2015), på forsiden av denne oppgaven indikerer, så er det en krevende prosess å måtte endre sin tidligere innlært kunnskap og handlingsmønstre. Imidlertid går endringer raskere nå enn tidligere. Bedriftene trenger derfor endringsvillige ledere som er i stand til å utvikle seg selv, egne medarbeidere og organisasjon for å overleve i et stadig tøffere og mer globalt marked.

Ledere som gjennom refleksjon greier å koble ny kunnskap til sine daglige utfordringer og problemstillinger, og er indre motiverte for å utvikle seg i lederrollen. Her vil jeg vise til Deci og Ryan (2000). De vektlegger at indre motivasjon er basert på menneskets ønske om å være kompetent og selvbestemt. Indre motivasjon er det medfødte «drivet» mennesket har til å

engasjere seg og utforske egen kapasitet og forsøke å overvinne optimale utfordringer. Relatert til denne oppgaven kan man tenke seg en nær sammenheng mellom oppfattet lederkompetanse og indre motivasjon. Jo mer kompetent en leder oppfatter seg selv i en aktivitet, desto mer indre motivert vil han/hun være i lederrollen. Dette har igjen sammenheng med leders opplevelse av egen kunnskap og mestringsevne. Lederutviklingsprogrammer kan bidra til å gi ledere nødvendig kompetanse og mestringsevne. Graden av indre motivasjon forutsetter imidlertid iht Deci og Ryan (2000) at lederaktiviteten må oppleves som optimalt utfordrende og lærerik, og at lederen må ha en opplevelse av selv å kunne påvirke resultatet med sin kompetanse og handlinger.

c. Oppgavens relevans

Relevansen av oppgaven er knyttet til det å undersøke hva som kan styrke lederes utvikling i lederrollen. Om lederes holdninger og motivasjon ift egenutvikling har sammenheng med deres bevisste bruk av refleksjon, og på hvilke måter. Om lederes bevisste bruk av refleksjon har betydning for deres ønske og evner om å ta i bruk ny lederteori til anvendt praksis. Oppgaven har relevans for læring og utvikling i organisasjoner. Oppgaven har relevans for å se hvilken betydningen refleksjon har for lederutvikling. For den statlige virksomhet jeg forsker på i denne oppgaven, kan resultatene ha relevans for hvordan de velger å jobbe videre med lederutviklingen internt for å styrke hver enkelt leders utvikling.

d. Presentasjon av problemstilling

Ut fra innledningen og aktualiseringen av denne masteroppgaven, har jeg utledet følgende problemstilling eller forskningsmessige spørsmål: «**Hvilken betydning har refleksjon for lederutvikling?**» Oppgaven vil basere seg på opplevde erfaringer blant ledere i den statlige virksomhet som utgjør en unik empirisk bedriftscase.

e. Avgrensning av oppgaven

Lederutvikling er et stort område. I denne oppgaven har jeg valgt å kun å fokusere på hvilken betydning refleksjon kan ha for lederutvikling og lederes evne til å overføre ny lederteori til ny handling/praksis.

2. Teori (10 sider: s.6-16)

I dette kapittelet vil jeg presentere relevant fagteori som kan belyse valgt problemstilling (forskningsspørsmål). Teorien vil danne grunnlag for hvordan jeg metodisk vil bygge opp min undersøkelse med drøfting og forståelse av mine forskningsmessige funn. I henhold til Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2016), er teori en forenkling av virkeligheten som sier noe om fenomener vi forsker på.

a. Sentrale begreper

Som innledning til dette teorikapittel finner jeg det riktig å først definere noen sentrale teoretiske begreper som benyttes i denne oppgaven til valgt problemstilling.

i) Ledelse

Begrepet «ledelse» kan i henhold til Jakobsen og Thorsvik (2002), forstås som en adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd i den hensikt å få mennesker til å arbeide for at organisasjonen når sine mål. Man skiller gjerne mellom administrasjon og ledelse. Administrasjon handler om å følge opp daglige aktiviteter og løpende produksjon, mens ledelse handler om å skape visjoner, strategier og tiltak for hvordan virksomheten skal utvikle seg.

ii) Lederutvikling

Begrepet lederutvikling benyttes i følge Jordahl og Midtun (2002) om en rekke ulike opplærings- og utviklingstiltak, ofte knyttet til bedrifters ulike strategier. Svært mye lederopplæring foregår som bedriftsinterne tiltak som i vårt forskningscase. I henhold til Ketil Arnulf i Kuvaaas (2008), handler lederutvikling om å gjøre ledere i stand til å skape bedre resultater for bedriften. Utgiftene vil dermed kunne forsvares. Forskning omkring lederutvikling er likevel ikke entydig positiv. I følge Arnulf er det sterk støtte for at lederutvikling gir positive effekter for den enkelte leder, men svakere sammenheng knyttet til organisatoriske resultater. Dette skyldes i henhold til Kirkpatrick (1998), at det er lettere å vurdere resultater av lederutvikling på individnivå fordi det på organisatorisk nivå er så mange flere forhold som spiller inn på bedriftens resultater.

iii) Læring

I følge Kvalsund (2011), kan læring forstås som det å erkjenne nye sider ved seg selv og den rollen en utøver i arbeidslivet. Lederutviklingsprogrammer kan tenkes å bidra til denne typen læring og bevisstgjøring av ledere. Kvalsund (2011) hevder at læring er mest effektiv når ny læring knyttes til allerede etablert erfaringskunnskap (bruksteori), og videre at det som læres

involverer læringscykluser der man selv kan gjøre seg erfaringer. Dette støttes også av annen forskning som det gjøres rede for i denne oppgaven. Læring innebærer i henhold til Kvalsund å oppdage ny erkjennelse ved å prøve ut nye strategier i egne handlingsteorier. I Kvalsund (2011, s.205), viser han til at i følge Dewey (1997,1958), Kolb (1984), Hunt (1987), Levin (1951), Moon (1999, 2004) og Heron (1996), kan læring gjennom refleksjoner gi grunnlag for å reorganisere menneskers praksisteori (bruksteori), som igjen kan danne en plattform for å velge å endre praksisteorier i større praksisfellesskap på organisasjonsnivå. Scharmer (2011) peker i tillegg på betydningen av å trekke inn tanker om fremtiden i et lærings- og utviklingsperspektiv. Det er likevel Kvalsund sitt læringsperspektiv som legges til grunn i denne oppgaven. Det er selve refleksjonselementet i lærings- og utviklingsprosessen som jeg finner det interessant å studere nærmere i denne oppgaven, da jeg tenker at denne kan ha størst betydning for lederes utvikling.

iv) Refleksjon

I følge Ottesen (2011) har begrepet «refleksjon» sine røtter i latin og kan oversettes med «tilbakekastelse». Du reflekterer når du ser på mulige forskjeller eller likheter mellom teorier. Men det går ikke å reflektere rundt teori løsrevet fra praksis. Din «jag orientering» krever at dine og andres tolkninger av begreper og hypoteser har sin rot i at disse relateres til praktiske situasjoner som du kan tenkes å være i, eller har vært i. Etertankene og læringen må bunne i at du har prøvd å bruke en teori i en praktisk situasjon og gjort dine erfaringer med hensyn til å forstå noe, beslutte deg for hva du vil gjøre og vurdere konsekvenser av det du har gjort. Således kan ledere utvikle sin egen bruksteori og brukskompetanse kontinuerlig

b. Forskning på området

Det er forsket og krevet mye om betydningen av refleksjon og læring som litteratursøket viser, jf pkt 3.c. Jeg har også funnet et par fagbøker ved Tiller og Helgesen (2011), og Ottessen (2011), som har fokusert eksplisitt på betydningen av lederutvikling gjennom reflektert erfaring. Disse bøkene fokuserer på at en vellykket lederutvikling definert som at ledere evner å få til en sterk overføring av teori til praksis, er avhengig av en bevisst bruk av refleksjon og «jag orientering» av vitenskapelig teori hos lederne koblet mot deres daglige handlinger og erfaringer.

c. Om betydningen av jobbrelatert læring og refleksjon

I følge Jennings (2013), er det solid forskningsmessig støtte for at det største læringsutbyttet skjer gjennom en erfaringsbasert «on the job training». At opplæringen må være godt tilpasset virksomhetens utfordringer og behov (kontekst). Hvis man tar utgangspunkt i Jennings sin tilnærming bør et lederutviklingsprogram ut fra den såkalte «70:20:10 læringsmodellen», bestå av 70% refleksjon og læring knyttet til reelle lederutfordringer som utfordrer lederen til å reflektere over egne handlinger og valg, mens bare 20% av opplæringen bør bestå av sosial læring der lederen reflekterer og deler erfaringer med andre ledere i virksomheten, og kun de siste 10 % av lederopplæringen bør bestå av tradisjonell undervisning der lederen reflekterer over mer abstrakt faglitteratur omkring ledelse. Dette fordi Jennings hevder at tradisjonell undervisning bare gir 4% innvirkning på lederprestasjoner mens refleksjon og læring gjennom reelle jobbutfordringer gir tre ganger så høy effekt.

Jeg tenker derfor at lederopplæringen bør skje gjennom en tettest mulig kobling mellom teori og praksis som forenes gjennom felles øving og refleksjon i tråd med Kvalsund (2011) sin forståelse av læringsbegrepet. I et foredrag Charles Jennings holdt sammen med Det Norske Veritas på et Dossier brukerforum i Oslo 9 februar 2016, viser han til at lærende virksomheter gjerne er flinke til å ta i bruk ny teknologi for å understøtte refleksjon og læring på arbeidsplassen. Her trakk han frem det franske konsernet som heter Danone, som i dag regnes som Frankrikes mest verdifulle varemerke. Dette konsernet har tatt i bruk en egen digital lærings- og refleksjonsapp til mobiltelefon. Her blir både ledere og medarbeidere utfordret til å bruke et par minutter daglig på å reflektere skriftlig over hva de har lært hver dag på jobben. Disse læringsdata deles så aktivt innad i virksomheten i de ulike team og gjennom etablerte læringsarenaer. Dette skjer både ved digital fildeling og nettverkløsninger, samt gjennom fysiske dialogmøter. Dette er interessant i forhold til denne oppgaven og vårt forskningscase der man også har tatt i bruk et digitalt pc-refleksjonsverktøy med tilhørende mobilapp. Dette fungerer imidlertid litt annerledes noe jeg vil beskrive nærmere under metodekapittelet.

d. Hvorfor lederutviklingsprogrammer feiler?

Charles Jennings viste til Gurdjian, P., Halbeisen, T., Lane, K. (2014) i ovennevnte foredrag. Denne artikkelen peker på en del viktige årsaker til at mange lederutviklingsprogrammer feiler. Blant annet at bedrifter ikke tar tilstrekkelig hensyn til bedriftens virkelighet (kontekst). At det er manglende refleksjon og kobling mellom innholdet i lederprogram og oppgavene i bedriften. Konsulentene tilbyr gjerne ferdige opplegg som “forskningsmessig beste praksis”

eller det man kan kalle for «hylleware». Dette faktum underbygges også av Lysø Hybertsen (2010), som i sin forskning fant at ledere som får tilført lederteori som er abstrakt og generell kan oppleve denne som nyttig for den enkelte leder, men denne formen for opplæring kan faktisk skape avstand til virksomhetens medarbeidere, og i verste fall virke negativ inn på organisasjonen. Teoriene i lederprogrammer må i følge Ottesen (2011) gis mening ved at man bruker tid på å «jag orientere» teorien, dvs. at man kobler den mot det man selv har erfart og tester den ut i praksis i tråd med Kvalsund (2011) sitt læringsperspektiv. Dersom innholdet i lederutviklingsprogrammer tar godt hensyn til bedriftens kontekst (sammenheng/kultur behov/utfordringer/strategi), vil man kunne lykkes bedre iht. bl.a. Lysø Hybertsen (2010). Gurdjian et al (2014) anbefaler at man identifiserer et lite antall lederkompetanser som man anser som avgjørende viktig å utvikle hos sine ledere i bedriften.

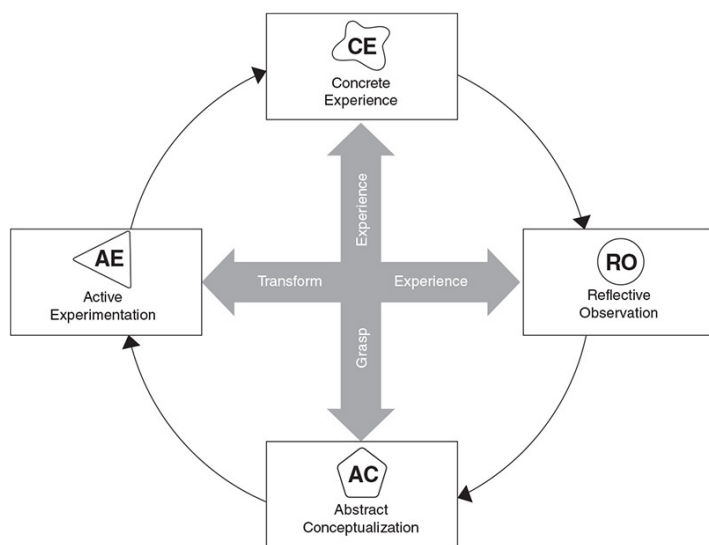
I vår forskningscase i denne oppgaven har man i stor grad forsøkt å tilpasse innholdet til egen virksomhet. Det er likevel ikke sikkert at lederne opplever at innholdet man har benyttet til refleksjon og læring møter deres behov og utfordringer i det daglige? Det vil derfor være interessant å undersøke dette nærmere i denne oppgaven. I følge Gurdjian et al (2014), er det også slik at folks «mindset» kan hemme refleksjon og læring. Eksempelvis kan et lederutviklingsprogram ha målsetninger om at ledere skal bli flinke til å involvere, delegere og ansvarliggjøre medarbeidere. Det er fint i teorien, men vellykket overføring er usannsynlig hvis deltakere i programmet har et holdningsmessig «mindset» i retning av sterk kontroll og styring. Dette med betydningen av folks «mindset» er noe også Dweck (2015) tilsvarende har beskrevet om betydningen av hvordan man tenker omkring egen læring og vekst. Det er bl.a. viktig å bygge opp en mestringsfølelse og troen på at man kan. Da kan man få helt alminnelige mennesker til å vokse og utvikle seg mye. At det ikke alltid er de mest intelligente mennesker med høyest IQ som utvikler seg mest. Alle mennesker har et relativt stort vekstpotensiale. Vi kjenner alle det gamle norske ordtaket at «tro kan flytte fjell». Tilsvarende beskrives gapet mellom teori og praksis der Argyris (1999) peker på at mennesker har en innebygget forsvarsmekanisme der de oppfatninger og meninger et individ har dannet seg på bakgrunn av tidligere erfaringer (bruksteori), er vanskelig å endre på. At å identifisere og reflektere over noen av de dypeste, "under overflaten" tanker, følelser, forutsetninger og holdninger er derfor en forutsetning for læring og ønsket atferdsendring hos ledere. Et grunnleggende fenomen ved individers tekning er at man automatisk vil gå i forsvarsposisjon for å beholde sine egne innarbeidede bruksteorier i følge Jeffrey Pfeffer og Robert Sutton (2000) som kaller dette fenomenet for «the knowing doing gap». De hevder at

gapet mellom å vite og ikke gjøre, er verre enn gapet mellom å gjøre uten å vite. Det hevdes at det som gjør at ledere ikke evner å gå fra ord til handling, blant annet skyldes at vår lagrede kunnskap fungerer som en erstatning for å tenke, vurdere, reflektere og lære. At vi ofte handler slik vi alltid har gjort det uten å reflektere over det (går på autopilot). Selv når man i bedrifter blir konfrontert med et nytt problem som krever nye handlemåter, vil løsningen ofte basere seg på gammel kunnskap. Det må antas at slike hindringer også er relevante og kan gjøre seg gjeldende i vår forskningscase i denne oppgaven. I ovennevnte empiriske funn, ligger det kunnskap som man kan benyttes for å lage strategier som gjør at man har større mulighet for å lykkes med bedriftsinterne lederutviklingsprogrammer.

e. Refleksjon og læring

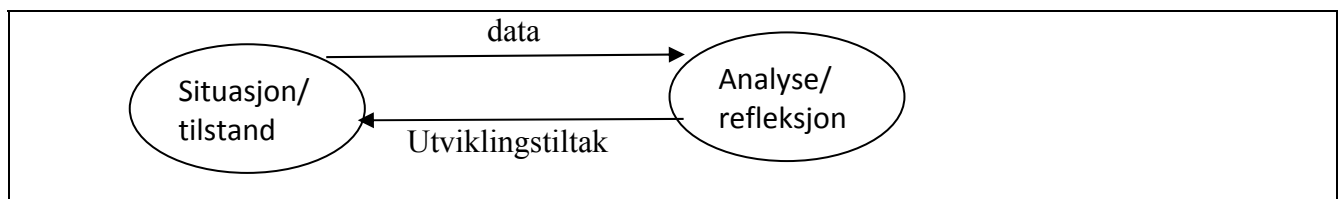
Det vært forsket og skrevet mye omkring betydningen av refleksjon og læring gjennom observasjon, eksperimentering og handling siden tidlig på 1900 tallet da John Dewey (1938) kom med sine teorier rundt dette tema knyttet til læring i skolen. Så dette er ikke et nytt forskningsområdet. Senere har forskningen og teoriene blitt videreutviklet av bl.a. David Kolb i 1984, som kanskje er den mest siterte og omtalte lærings modellen i nyere tid. Kolb gav senest ut originalteksten med oppdatering i Kolb (2015). Grunnen til at modellen til Kolb er så mye sittert er at Kolb greide å sette opp dette i en enkel, forståelig og visuell modell. Iht Moon (2004) har læringsmodellen til Kolb blitt kritisert for å være en alt for enkel forklaringsmodell i forhold til erfaringsbasert læring. Samtidig har modellen iht. Moon blitt utsatt for mye feiltolkning. Den er fortsatt relevant og Moon drøfter den inngående. Modellen har en individbasert tilnærming men har også iht (Moon 2004) blitt tolket i retning av å kunne være en læringsmodell på organisasjonsnivå. Modellen fremstår imidlertid slik jeg som oppgaveskriver ser den som en instrumentell modell som ikke vektlegger eksempelvis den sosiale læringsdimensjon som Jennings (2013), fokuserer på i sin 70:20:10 læringsmodell. Kjernen i læringsmodellen til Kolb (2015), er en vektlegging av refleksjonen, som binder sammen teoretisk planlegging, praktisk handling og konsekvens. Den danner grunnlaget for erfaringsbasert læring. Uten refleksjonen gir en erfaring eller utførte handling isolert sett ingen læring. Direktøren for vårt forskningscase i denne oppgaven vektlegger også betydningen av dette og uttalte følgende i et offentlig intervju, 29 april 2016 at sitat: *«Vi har vært nødt til å få en struktur på hvordan man reflekterer over lederrollen og det å være leder».*

Kolbs læringsmodell, se modellen under i figur 1.1, går i korthet ut på hvordan man skal kunne lære av erfaring. 1. Det første punktet (CE) handler om å erfare. 2. Når man har erfart/observert noe, er det viktig å reflektere over dette (RO), for så å tenke igjennom hvordan dette kunne vært gjort annerledes for så å finne en ny eller mer hensiktsmessig måte å løse utfordringen på og utlede dette (abstraksjon) i ny handlingsteori (AC). 3. Etter dette tester man ut den nye bruksteorien i handling (AE), og man er således tilbake igjen til erfaring (CE). Man har nå erfart en ny handling som på ny kan vurderes ved refleksjon om handlingen gav et bedre resultat enn forrige gang. Kolbs læringsmodell representerer således en form for både en individuell og organisatorisk kontinuerlig forbedrings og læringsmodell.



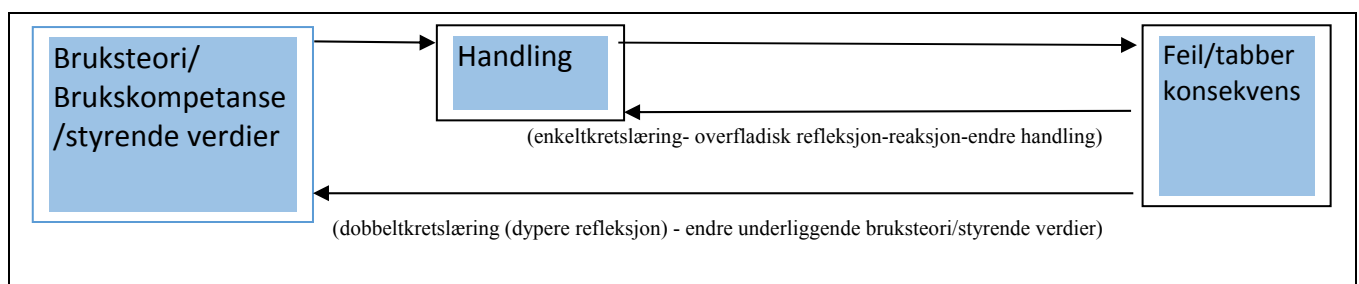
Figur 1.1: Kolbs læringsmodell (kilde: Kolb (2015)).

Klev og Levin (2009) beskriver tilsvarende en enkel organisasjonsutviklingsmodell (OU), som vist i figuren under på neste side. Denne kan også sees på som en læringsmodell for såkalt «lærende organisasjoner». Her vurderer man en problemstilling ved å innhente data som man analyserer og reflekterer over for å finne frem til nødvendige utviklingstiltak som kan bidra til en ny situasjon og ønsket tilstand for så å vurdere nye tiltak i en lærings sirkel.



Figur 1.2: Klev og Levin (2009) sin OU modell.

Argyris og Schön (1978) sin læringsmodell fokuserer tilsvarende på betydningen av at man evner å stoppe opp og reflektere grundig over sine dyptliggende handlingsmønstre, følelser og holdninger dersom man ønsker reelle forandringer og utvikling, noe de kaller for «dobbelkretslæring». Dette fremfor å bare reagere spontant på situasjoner der man kun evner å finjustere innøvde handlemåter, noe de kaller «enkelkretslæring». Å få til dobbelkretslæring og dypere refleksjon og endring av egne handlemønstre er vanskelig. Dette kan bare skje ved at man bevisst tar seg tid til å reflekterer grundig over hvorfor man handler som man gjør. At man hele tiden stiller spørsmål ved om det er andre mer hensiktsmessige handlemåter som kan gi et bedre resultat på et gitt problem. Denne læringsmodellen er vist i figuren 1.3. under.



Figur 1.3: Argyris og Schön sin læringsmodell.

Iht Klev og Levin (2009) kan det likevel ikke fungere i hverdagen og stille spørsmål ved alt man gjør hele tiden. I så tilfelle vil vi være ute av stand til å få gjort noe som helst. I denne sammenheng pekte Jennings i sitt foredrag i Oslo 2016 på en metode for å takle denne utfordringen ved at bedrifter kan benytte seg av en såkalt «critical incident metode» som ble særlig kjent gjennom Fredrik Herzberg (1959) sin arbeidslivsforskning. Denne metoden innebærer at man som hovedregel kun evaluerer og reflekterer grundig over hva man kan lære på jobben av de tingene som enten gikk skikkelig bra eller som gikk skikkelig dårlig. Andre hendelser kan det være vanskelig å få øye på i en jevn strøm av hverdagslige hendelser. Dette fordrer igjen at ledere setter av tid og rom til evaluering, refleksjon og læring på arbeidsplassen. Jeg finner det interessant å undersøke hvorvidt ledere i forskningscasen er bevisste på dette og evner å ta i bruk denne refleksjonsmetoden i sin lederutvikling. Carl Otto Scharmer (2011) har også understreket betydningen av dyptgående refleksjon omkring egen ledelse og handlinger, og har bl.a. vist til læringsmodellen til Kolb (2015). Hans øverste nivå i hans teori U (utvikling), bygger også på Argyris og Schön (1978) sin teori om enkeltkretslæring som handler om at man ofte handler automatisk på en situasjon, nærmest ubevisst som en spontan reaksjon. Dypere innsikt i og forståelse for ens handlinger krever dypere refleksjon likt med Argyris og Schön (1978) sin teori om dobbelkretslæring. For å bevege seg dypere

ned Scharmers U modell= Utvikling, handler dette om å reflektere dypere omkring egne og andres handlinger der man er interessert i å lytte og lære av andre gjennom utforskende dialog og en felles sosial meningsdannelse. Ledere som lærer seg dette vil i følge Scharmer (2011), selv kunne representerer den viktigste faktoren for egen lederutvikling. Dette fordrer at ledere ser behov for å utøve en ledelse som ikke bare er basert på deres tidligere utdanning, erfaring og innlærte handlingsmønstre som Argyris (1999) har trukket frem som hindringer for læring og utvikling. Dette fordrer at ledere evner å åpne sine hjerter og sinn mot sine omgivelser. At de evner å omsette ny kunnskap, impulser, trender og ikke minst tanker om fremtiden i handling. Scharmer (2011) kaller dette for evnen til å «presence», som direkte oversatt kan bety noe sånt som å «forutsi eller predikere» hva som kommer til å skje, og hvordan ledere må jobbe med seg selv og andre for å møte aktuelle fremtidsscenarioer som blir stadig mer komplekse og håndtere. Som vi har sett er det flere teoretiske bidrag som handler om betydningen av refleksjon og læring som gjør denne oppgaven forskningsmessig relevant. Disse forskningsmessige læringsmodellene bygger på hverandre, og bør etter min vurdering ligge til grunn når man utvikler lederutviklingsprogrammer for at disse skal kunne gi ønsket effekt både på individ og organisatorisk nivå.

f. 360 graders lederevaluering som refleksjonsverktøy

Gurdjian et al (2014) hevder at selskaper investerer store summer i å utvikle ønskede egenskaper og kompetanser hos sine ledere, men samtidig har de sjelden noen oppfølging for å vurdere endringer hos lederne. Dermed øker sjansen for at avtalt utvikling ikke blir gjennomført, og man når dermed ikke ønskede målsetninger. Gurdjian et al (2014) hevder at en måte å måle ønsket atferdsendring hos ledere på kan være å benytte en 360 graders «feedback» evaluering i begynnelsen av et lederutviklingsprogram, etterfulgt av en ny evaluering etter 6 til 12 måneder. Dette er også noe man har tatt i bruk i forskningscasen i denne oppgaven. Som Gurdjian et al (2014) peker på kan lederevaluering der man innhenter feedback (tilbakemeldinger) fra de ansatte være en god måte å vurdere lederes utvikling. I forskningscasen i denne oppgaven har man benyttet 360 evaluering som et rent refleksjons- og utviklingsverktøy som kun benyttes i et utviklingsperspektiv slik det anbefales i Kuvaas (2008) å bruke denne typen måleverktøy. Det er likevel usikkert om ledere i forskningscasen i denne oppgaven opplever 360 verktøyet som et nyttig refleksjonsverktøy som hjelper dem til å utvikle seg som ledere. Det ønsker jeg å finne nærmere ut av i denne oppgaven.

g. Hvordan refleksjon kan bidra til at ledelsesteori i større grad overføres til handling

Professor Otto Ottesen Universitetet i Stavanger har utviklet et forskningsmiljø knyttet til masterprogrammet i endringsledelse. Dette miljøet er særlig opptatt av hva som kan bidra til at man i størst mulig grad får satt teori om endringsledelse ut i praksis. Ottesen har ved hjelp av flere andre bidragsytere, bl.a professor Kjell Arne Røvik, utviklet en modell som relatert til denne oppgaven kan hjelpe ledere til å ta lederteori ut i handling/praksis i egen virksomhet. Kjernen i modellen er at hver enkelt leder må foreta en bevisst «Jeg orientering» av ny lederteori som vurderes og testes ut i praksis. Dette danner grunnlag for justert bruksteori. Ledere må trenes opp til å stille en «jeg diagnose» og en «virksomhetsdiagnose» som munner ut i konkrete «jeg mål» og «jeg handlinger» som endrer lederne bruksteori (atferd). Modellen fokuserer på den enkeltes betydning (lille meg), der lederne skal lære seg til å ta eget ansvar for å bringe ny lederteori ut i praksis som ansvarlige endringsledere. Dette henger godt sammen med teoriene om refleksjon og læring i denne oppgaven. For å lykkes med dette er refleksjonsdelen rundt prosessen avgjørende. Her kan vi tenke oss at et vellykket lederutviklingsprogram er avhengig av en bevisst «Jeg orientering» av teori og praksis hos ledere for at disse skal kunne evne å reflektert over mulige tolkninger av vitenskapelig teori knyttet til egen bruk i praksis. At ledere må utvikle en bevisst evne til å reflektere over sin egen bruksteori og handlingskompetanse i et kontinuerlig livslangt læringsperspektiv. Dette antas å ha avgjørende betydning for hvor mye av lederutviklingen som blir satt ut i handling av lederne og hvor stor innvirkning (effekter) dette får på organisasjonen som helhet (egne antagelser basert på Ottesen (2011)). Det er interessant å undersøke i denne oppgaven om lederne i forskningscasen har en slik bevissthet omkring sin refleksjon og egenutvikling. Klev og Levin (2009) sier at handlingsteori som kan formuleres eksplisitt, identifiseres som den uttrykte teorien, mens den teori som kan avledes av aktuell praksis, kalles bruksteori. Den uttrykte teorien kan endres uten at praksis (bruksteori) endres. Dermed blir den mest betydningsfulle lederutvikling hvordan man nettopp søker å endre de underliggende bruksteoriene som Ottesen (2011) omtaler i tråd med teoriene til Argyris og Schön (1978). Således kan man tenkes at ledere kan skape en bedre og mer effektiv lederpraksis ut fra bevisst refleksjon av sine underliggende handlingsmønstre for å relatere denne teorien til denne oppgaven. Men det er vanskelig å få til denne form for læring og utvikling i en travel hverdag der det også er flere faktorer som tidligere beskrevet som virker som hindringer for lederutvikling. Professor Tom Tiller ved universitetet i Tromsø har sammen med Svein Helgesen som er seniorrådgiver innen prosjekt og utvikling i kommuner skrevet en bok om

lederutvikling gjennom reflektert erfaring Tiller og Helgesen (2011). Erfaringene som boken er basert på er hentet fra en svensk (Lysekil), og to norske samarbeidskommuner (Harstad og Rennesøy), som alle har definert seg som såkalt «lærende kommuner». Disse kommunene har satset på å bygge opp endringsledelse hos sine ledere. De har bl.a. jobbet med hva som kan styrke læring i hverdagen gjennom en tilnærming som bygger på refleksjon og erfaringslæring. Tiller anbefaler sterkt bruk av skriftlige refleksjoner over hverdagshandlinger for å kunne nå et kognitivt metarefleksjonsnivå. Dette underbygges også av Vygotsky (2001), som noe som gir en økt læringseffekt. Tiller peker på verdien av at ledere skaffer seg tid og rom til å se seg selv utenifra ved å «sette seg på glasstaket» og reflektere over sine hverdagshandlinger. For å få til dette refleksjonsnivået har lederne i de lærende kommuner blitt kledd opp med dagbøker eller refleksjonslogger (som i det franske selskapet Denone), der de har tatt i bruk en enkel lærings- og refleksjonsmodell som de kaller GLL= Gjort-Lært-Lurt. Her blir de oppfordret til å skrive ned sine erfaringer om situasjoner de har opplevd og hva de gjorde (handling). Hva de lærte av sine handlinger (Lært), og hva de synes er lurt å ta med seg videre. Denne informasjonen deler så lederne med hverandre. Den gjøres tilgjengelig skriftlig og lederne møtes for å presenterer og diskuttere sine erfaringer som viktig sosial refleksjon og læring i refleksjonsgrupper. Dette danner kjernen i det som gjør disse kommunene til såkalte «lærende organisasjoner». Ut fra ovennevnte forskningsmessige bidrag har jeg som oppgaveskriver en forskningsmessig hypotese (antagelse). Denne går ut på at ledere som evner å forandre egen lederadferd er ledere som lærer seg bevisst å reflektere dyptgående over sine handlinger, følelser og reaksjoner fra omgivelsene, og som ut fra dette evner å justere sine bruksteorier som styrer deres atferd. Ledere som utvikler løpende sin lederutøvelse i tråd med Kvalsund sitt læringsperspektiv. Denne forståelsen fremhever refleksjonens betydning som selve fundamentet eller nøkkelen til erfaringsbasert læring og utvikling. Dette er ledere som ikke møter dagligdagse utfordringer med bare overfladiske reaksjoner. Denne typen ledere vil antagelig aldri «hvile på sine laubær», men stadig finne det nyttig og interessant å prøve ut nye innfallsvinkler og handlemåter for å gjøre egen ledelse stadig bedre slik at bedriften når sine overordnede visjoner og mål. De vil utfordre vedtatte sannheter og stille spørsmålstegn ved det bestående. Disse lederne vil dra med seg sine tidligere erfaringer, men evne å bryte sine gamle handlingsmønstre og forsvarsrutiner og transformere stadig nye erfaringer i justerte nye handlingsteorier i tråd med Argyris (1990), Kolb (2015) og Scharmer (2011) sine teorier. Det er denne forskningsmessige hypotesen eller antagelsen jeg vil forsøke å undersøke nærmere i denne oppgaven ved å dybdeintervjue ledere.

3. Forskningsmetode – kvalitativ undersøkelse (11sider: s.16-27)

a. Litteratursøk (innhenting av relevant teori)

For å finne relevant litteratur til denne oppgaven har jeg benyttet Orid og Google Scholar som hovedsøkekilder. Gjennom disse søkemotorene har jeg funnet enkelte av kildene jeg har benyttet i oppgaven. Jeg har også funnet frem til relevant litteratur gjennom tips fra veileder og andre jeg har vært i kontakt med underveis i studiearbeidet. Jeg har også selv hatt kjennskap til relevant litteratur og forskningsmessige bidrag fra mine studier. Gjennom relevante oppgaver, fagbøker og artikler har jeg også funnet frem til aktuelle kilder og siteringer som jeg har benyttet i denne oppgaven. Jeg har søkt aktivt på nett i ulike kilder. De ulike søkeordene og søkeord kombinasjoner på Google Scholar og Orid gav ulikt antall treff. Jeg fikk overraskende lite treff via Orid i forhold til Google Scholar, men det er vel fordi Google leter i mange flere databaser inkludert Bibsys/Orid. Gjennom stadig spissere litteratursøk fant jeg etter hvert frem til noen få direkte relevante artikler, oppgaver og bøker knyttet til denne oppgaven. Tabellen under (Tabell 1.1) viser treff på relevant forskning knyttet til valgt problemstilling.

Følgende søkeord har blitt brukt, og antall treff ble notert per 15.02.2016:

Søkeord / kombinasjoner	Antall treff (Google Scholar)	Antall treff (Orid)
Refleksjon og læring	19500	325
Refleksjon	18600	1344
Lederutvikling	776	528
Lederutvikling + teori og praksis	637	8
Refleksjon + lederutvikling	592	0
Fra teori til praksis + lederutviklingsprogrammer	274	1
Fra ord til handling + lederutviklingsprogrammer	230	1
Lederutviklingsprogrammer	164	9

Tabell 1.1: Litteratursøk

b. Valg av forskningsmetode

Det er flere tradisjoner å velge mellom i en kvalitativ undersøkelse, bl.a. fenomenologi, grounded theory, etnografi og casestudie, jfr. Johannessen et al (2016). I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i en fenomenologisk tilnærming, der jeg søker å utforske, beskrive og forstå lederes erfaring med bruk av refleksjon som fenomen i et utviklings- og læringsperspektiv. Det kvalitative metodevalget med en intervjubasert datainnsamling er et valg jeg gjør fordi jeg mener dette er den mest egnede metoden til å få tak i lederes erfaringer på. Kvale og Brinkman (2009) legger nettopp vekt på at det kvalitative forskerintervjuet har til hensikt å få frem informantenes «hverdagsverden», for å kunne tolke betydningen av det fenomenet som

undersøkes og beskrives. Det er informantenes erfaringer som er det interessante og som jeg ønsker å beskrive og forstå. Det oppnås lettest gjennom kvalitativ metode ved en åpen samtale/intervju. Et veldig strukturert og forhåndsdefinert spørreskjema (kvantitativ metode), vurderes å begrense vår mulighet til å få tak i lederens erfaringer og anses derfor som et uhensiktsmessig metodevalg i denne oppgaven, noe som også underbygges i metodeboken til Johannessen et al (2016). Studien er relatert til et konkret studieobjekt (case) i form av at jeg studerer lederes erfaring i et statlig direktorat i Norge. Selve studieobjektet består av fem utvalgte ledere (informanter) i dette direktoratet, som utgjør vår analyseenhet. Oppgaven vil basere seg på opplevde erfaringer blant disse lederne, som vil danne grunnlaget datamessig for valgt problemstilling. Dataene blir kvalifiserte via studiene av utvalgte lederes erfaringer. De utvalgte lederne vil bli dybdeintervjuet i forhold til hvilken betydning refleksjon har for deres lederutvikling. Kjernen i undersøkelsen er å avdekke om lederne har et bevisst forhold til det å benytte refleksjon til egen læring, utvikling og justerte lederhandlinger (lederatferd). Jeg ønsker å undersøke hvordan lederne bruker refleksjon (med eksempler), og hvordan dette påvirker deres evne til å ta innholdet fra bedriftens lederutvikling fra ord (uttrykt teori) og ut i handling (bruksteori som praksis), jfr. Argyris (1999). Intervjuene har til hensikt å undersøke ledernes holdninger til det å reflektere over innholdet i lederutviklingen, og hvordan de har evnet å koble dette sammen med virksomhetens reelle utfordringer. Og videre om lederne benytter en dypere form for skriftlig metarefleksjon for å oppnå ønsket lederutvikling.

c. Forskningsobjekt (case)

For å beskrive nærmere selve forskningsobjektet (case) i denne oppgaven så handler dette om en gruppe ledere som i løpet av en periode på 3 år (2013-2016), har vært deltagere på et virksomhetsinternt lederutviklingsprogram i et statlig direktorat. Dette programmet er utviklet ved hjelp av ekstern faglig bistand, men har i stor grad blitt tilpasset virksomhetens behov og målsetninger (kontekst) slik vi har sett at det anbefales av Gurdjian et al (2014). Direktøren for denne virksomheten kom fra næringslivet i 2012. Han er veldig opptatt av at ledere ikke bare skal være administratorer som støtter løpende drift, men forventer at de bidrar aktivt til å utvikle sin ledelse, medarbeidere og arbeidsprosesser. Lederne anses å inneha en nøkkelrolle for å sikre en effektiv og velfungerende organisasjon, som møter stadig nye krav fra eiere (departement) og kunder. Direktøren satte derfor ledelse høyt på dagsorden, og ved hjelp av HR som prosessledere startet arbeidet med at man i 2013 utviklet egne lederprinsipper (vedlegg 5). Disse er forankret i de [statlige lederprinsippene](#). Et av disse lederprinsippene som er særlig relevant for denne masteroppgaven, er at ledere forventes å utvikle og reflektere

rundt egen lederrolle. Man utviklet samme år i 2013 et eget 360 graders leder-evalueringsverktøy (vedlegg 6), forankret i lederprinsippene i samarbeid med ekstern bistand. Dette er ment brukt som et rent refleksjons- og utviklingsverktøy som skal hjelpe lederne til å reflektere over egen ledelse i tråd med forskningsmessige anbefalinger Kuvaas (2008). Høsten 2013 ble lederne for første gang evaluert av sine medarbeidere, kollegaer og overordnet ledernivå. Det ble deretter avtalt individuelle utviklingstiltak for hver enkelt leder. Basert på den første lederevalueringen så man ut fra resultatene på hvilke områder lederne fremstod som gode (styrker), og på hvilke områder de fremstod som mindre gode (utviklingsområder).

Basert på denne analysen på gruppenivå så man behov for å utvikle et lederprogram som i 2014-2015 skulle tilføre lederne teori, metoder og verktøy som kunne styrke dem i retning av å utøve en mer styrkebasert og anerkjennende form for ledelse. Dett er en ledelse som bygger på Appreciative Inquiry tekning som bl.a er beskrevet av Hauger, B., Højland, T.G., & Kongsbak,H. (2011). Dette er en ledelsesform som skulle bidra til at lederne i større grad evner å endre kulturen fra en problemorientert til en mer løsningsorientert kultur med større gjennomføringsevne. All undervisning, oppgaver og erfaringsdeling skulle være forankret i disse målsetningene. Lederutviklingen som foregår i virksomheten kan betraktes som en unik bedriftscase i Norge ikke minst fordi man fra januar 2016 tok i bruk refleksjon knyttet til avtalte handlingspåstander som lederne selv har definert og avtalt med sine overordnede ledere. Dette er handlinger som lederne tester ut i praksis for å se om det kan bidra til ønskede effekter i retning av å lykkes bedre med egen ledelse.

Noen eksempler på slike handlingspåstander kan være: *«Jeg ber om tilbakemelding fra mine medarbeidere minst 2 ganger per uke for å utvikle meg som leder», og «Jeg setter av tid hver uke for å være mer tilgjengelig for mine medarbeidere»*. Det unike med denne formen for lederutvikling er at virksomhetens ledere vurderer seg selv månedlig opp i mot egne handlingspåstander og skriver sine refleksjoner rundt egne erfaringer inn i et digitalt refleksjonsverktøy (pc-/dataverktøy). Dette støtter en mer erfaringsbasert læring og lederutvikling forankret i læringsperspektiv til Kvalsund (2011). Systemet leveres av et software selskap som uttaler at *«det absolutt største hindret for forandring hos ledere er at det er så altfor lett å falle tilbake i gamle rutiner og mønster, på tross av at man er enige om ønsket forandring»*. De hevder å være først i verden med å ha skapt en digital støtte for å beholde endringsambisjonen hos ledere ved hjelp av et digitalt refleksjonsverktøy som støtter ledernes utvikling over tid ved å kartlegge, trene, følge opp og belønne handlingsbaserte

forandringer hos lederne. Verktøyet distribuerer også ut handlingsbaserte refleksjonsoppgaver til lederne månedlig. Under vises et eksempel på en slik refleksjonsoppgave hentet fra refleksjonsverktøyet. I dette eksemplet blir lederne bedt om å reflektere over hvordan de opplever at deres egne møter fungerer for at de skal kunne utvikle seg positivt når det gjelder møteledelse som krever ny og endret handling, som genererer ny erfaring i tråd med Kolb (2015) sin læringssløyfe modell. Erfaringene kan medføre organisatoriske endringstiltak.



Smarte møter



- Har vi flere forslag enn at dette skal bli et nytt møte som ikke fører noe sted... ?

Å ta vare på felles tid er nøkkelen for mange ledere og møtedeltakere. Det at møtene blir oppfattet som vel anvendt tid og at det er framdrift, er en suksessfaktor.

Din oppgave
Bruk litt tid denne uken på å reflektere over hvordan dine møter fungerer i dag. Hva i møtene oppleves som positivt for oppdraget og resultatene? Hva hadde vært gunstig for oppdraget å slutte med og hva ville det ha vært bra å begynne med? Hva ønsker du deg av de andre deltakerne?

Et tips er at refleksjonene baserer seg på for eksempel; tid, møtedeltakere, tilstedeværelse fysisk og mentalt, agenda, dokumentasjon, måten dere kommuniserer med hverandre på, innhold, etc.

Fordypning

157#

(Figur 1.4: Eksempel på refleksjonsoppgave «smarte møter» i refleksjonsverktøyet i forskningsobjektet)

Lederne er også delt inn i refleksjonsgrupper (styrkegrupper), der medlemmene av hver gruppe består av ca tre ledere på tvers av organisasjonen. Disse lederne følger hverandres refleksjoner og skal gi hverandre motiverende tilbakemeldinger og innspill til videre refleksjon, læring og handling gjennom det felles delte digitale refleksjonsverktøyet. Lederens refleksjoner følges også av deres overordnede ledernivå og HR enheten i virksomheten som kan gi dem oppmuntrende tilbakemeldinger og innspill underveis. Virksomheten har innført en handlingsbasert lederutvikling fra 2016 fordi man hadde en antagelse om at det i første fase av lederutviklingsperioden fra 2013 til høsten 2015 hadde skjedd for lite handling og erfaringsbasert læring og utvikling hos lederne. Det vil si at programmet innledningsvis bestod av for mye teori (ord) og for lite handling (praksis). Lederutviklingsprogrammet har dessuten hatt en del fokus på refleksjon ved innføringen av det omtalte 360 graders lederevalueringverktøyet, som et viktig verktøy som skal hjelpe lederne til å reflektere rundt egen ledelse. Samtidig representerer dette et måleverktøy en evaluering av om man faktisk oppnår ønsket lederutvikling over tid, noe jeg tidligere har vist til som en anbefalt metode av Gurdjian et al (2014). Lederne har også blitt kjent med en del andre refleksjonsmetoder de kan benytte for å bl.a. identifisere styrker hos seg selv og sine medarbeidere.

Jeg stiller spørsmål til hvilken betydning lederne opplever at refleksjon har for deres lederutvikling. Hva har de erfart så langt og hva ønsker de å teste ut videre for å få til mer læring og utvikling som ledere?

d. Datainnsamling og analyse

For å kunne finne ut av hvor betydningsfullt refleksjon er for lederes utvikling vil jeg samle inn data gjennom dybdeintervjuer som vil ha en varighet på ca 60 minutter. Samtalene vil bli tatt opp som lydopptak og deretter skrevet ut som rådata i redigerbart tekstformat. Selve analysen og fortolkningen fra intervjuene vil foregå i flere trinn basert på det som anbefales metodisk i metodeboken til Johannessen et al (2016). Det første som gjøres er at intervjuene blir skrevet ut i sin helhet som grunnlag for analysen. Deretter vil jeg som forsker danne meg et helhetsinntrykk eller bilde av hva datagrunnlaget gir av svar i forhold til valgt problemstilling. Det vil være en logisk sammenheng mellom data og valgt teori. Det vil si en teoristyrte kvalitativ undersøkelse, der det vil være snakk om å tolke og drøfte funn i undersøkelsen opp mot teoriene jeg presenterte tidligere under teorikapittelet. I Johannessen et al (2016) anbefales det at man bør ha en foreløpig teori før datainnsamlingen, da dette kan benyttes som kriterier for å analysere og tolke resultatene av kvalitative undersøkelser. Dette gir da grunnlag for å enten beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle denne eller bygge helt ny teori.

I analysen vil jeg strukturere dataene ved å fortolke all tekst til koder, som anses å være relevante for å gi svar på oppgavens problemstilling, se (vedlegg 7 og 8). Koder som lar seg kategorisere og sortere på tvers av informantene slik det anbefales gjort i kvalitative analyser, jfr. Kvale og Brinkmann (2009). Jeg vil benytte Microsoft Word til dette arbeidet ved hjelp av «sett inn merknad» i all tekst, se (vedlegg 7). Jeg benytter også en avansert macro funksjon i Word for å trekke ut alle merknader med kodet tekst til en Word tabell, se (vedlegg 8), som så lar seg eksportere over til Microsoft excel der jeg sorterer og sammenstiller alle koder for seg ved hjelp av filter funksjon i Excel, se (vedlegg 9). Dette er teknikk beskrevet av Peach (2014), som jeg har lært meg ved hjelp av en læringsvideo på Youtube. Tema og spørsmål som inngår i intervjuguiden danner rammeverk og bakteppe inn til analysen. Dette vil gi meg strukturert grunnlag fra transkripsjonene til å utlede og skrive resultatkapittelet. Jeg vil presentere relevante funn som belyser ulike sider av hvordan informantene opplever betydningen av refleksjon som fenomen for deres utvikling og ledelse. Hvordan dette har påvirket deres evne til å ta innholdet i lederutviklingsprogrammet fra teori til anvendt praksis.

Dette vil i neste omgang bli drøftet opp i mot egne antagelser og teori. Jeg benytter med andre ord en deduktiv forskningsdesign der teorier og forskningsmessige antagelser er utgangspunkt for vår empiriske undersøkelse som har til hensikt å forstå et fenomen knyttet til et konkret empirisk studieobjekt, slik det bl.a. er beskrevet i Halvorsen (2000). Jeg har slik teorikapittelet i oppgaven viser tatt utgangspunkt i allerede eksisterende teorier for å forstå fenomenet rundt refleksjon og læring. Denne undersøkelsen tar i utgangspunktet ikke sikte på å utlede ny teori, men drøfte resultatene mot eksisterende teori. Samtidig benyttes det en åpen, undersøkende og coachende tilnærming som likevel kan gi nye erkjennelser og danne grunnlag for ny teori og forståelse omkring valgt problemstilling. Iht. Kvalsund (2014) inngår coaching som viktig verktøy i en fenomenologisk tradisjon der jeg åpent ønsker å kunne tilnærme meg erfaringsfeltet uten fordommer og forutinntatte holdninger. Dette er viktig for hvordan jeg spør (åpent) og hvordan jeg velger å tolke resultatene (ikke forutintatt).

Choachingsspørsmål kan hjelpe forsker til å fokusere mer åpent på hva informantene kan fortelle oss. Til å få frem informantenes erfaringer og synspunkter som gjør det mulig å beskrive et mer åpent bilde av informantenes erfaringer, opplevelser, tanker og følelser slik de fremtrer her og nå, knyttet til det fenomen som studeres. Altså vil dette kunne hjelpe meg med en fenomenologisk reduksjon der jeg kan beskrive erfaringen av fenomenet, ikke slik det er blitt fortolket eller symbolisert i vår menneskelige kultur tidligere, men slik det fremtrer nå for meg som forsker, som den erfarende. Eksempler på åpne coaching spørsmål er: Hva mener du? Kan du utdype dette nærmere? Hvordan opplevde du det? Hva tenkte du? Hva følte du? Hva gjorde du? Det var interessant kan du fortelle mer om det? Kan du gi noen eksempler på dette? Har jeg forstått deg riktig når du sier at (parafrasering).

Selve undersøkelsen vil bli gjennomført ved hjelp av semistrukturert dybdeintervjuer. Dette innebærer at jeg har koblet inn tema og relevante spørsmål knyttet til litteratur. Intervjuguiden er bygget opp med noen få relevante tema knyttet til oppgavens problemstilling. Under hvert tema er det formulert noen få nøkkelspørsmål basert på teorien og læringsmodellen til Kolb (2015), om erfaringsbasert refleksjon og læring som også Kvalsund (2011), bygger sitt læringsperspektiv på. Kolbs læringsmodell danner overbygningen eller overordnede tema for våre nøkkelspørsmål i intervjuguiden. Intervjuguiden består av et innledende åpent introduksjonsspørsmål som skal «varme opp informanten» og sikre en myk start på intervjuet. Guiden inneholder noen få hjelpespørsmål og tilleggsspørsmål som kan belyse valgt problemstilling, og det jeg har sagt at jeg vil søke å få svar på i denne oppgaven. Det vil bli

benytte aktiv oppmerksomhetsteknikk og lytting under intervjuene for å stimulere informanten til å utdype og forklare sine tanker og opplevelser rundt betydningen av refleksjon knyttet til lederutvikling og deres lederutøvelse. Jeg vil som intervjuer søke å «grave i» ledere som gir uttrykk for at de enten får til bruk av refleksjon, eller som ikke får det til i sin lederutvikling og lederutøvelse. Dette gjøres for å finne svar på hva som også eventuelt hemmer eller fremmer bruk av refleksjon hos lederne. Selv om det ikke fremgår direkte av intervjuguiden vil jeg som intervjuer sørge for at intervjuet blir avsluttet på en ryddig måte. At informantene får mulighet til å komme med eventuelle avsluttende kommentarer eller oppklarende spørsmål relatert til oppgavens hensikt og problemstilling slik det anbefales metodisk i Johannessen et al (2016). Fullstendig intervjuguid med valg av spørsmål fremgår av (vedlegg 3).

e. Utvalg av informanter

Jeg vil velge ut informanter blant ledere i studieobjektet (casen), som har relevante erfaringer knyttet til fenomenet som studeres. Jeg vil intervju fem ledere av totalt 23 i virksomheten som utgjør analyseenheten i denne oppgaven. Disse informantene utgjør et strategisk utvalg som betyr at de er valgt ut fordi de ansees å inneha solide dybdekunnskaper som er relevant for oppgavens problemstilling, jfr. Johannessen et al (2016). Forøvrig vil jeg også foreta et tilfeldig utvalg av informanter fra ledergruppen. Dette skjer etter «loddtrekningsmetoden». Dermed vil jeg på denne måten benytte et strategisk, men samtidig tilfeldig utvalg. Denne metoden er beskrevet som et mulig valg i Johannessen et al (2016). En av grunnene til at jeg velger å foreta et tilfeldig utvalg, er at dette styrker anonymiteten til informantene. Forskningsobjektet er en middels stor virksomhet hvor lederne kjenner hverandre meget godt. Man kan derfor anta at det ville kunne bli en opplevelse av for transparente resultater om utvalget hadde bestått av en informant fra hver avdeling.

Det er anbefalt av Johannessen et al (2015), at man som utgangspunkt bør ha ca 8-15 intervjuer i kvalitative undersøkelser for å kunne innhente nok erfaringer om et fenomen. Det kan likevel forsvares å ha færre intervjuer så lenge det antas at alle potensielle informanter har like godt kjennskap til fenomenet det forskes på. Forsker kan da velge dette for å avgrense utvalget av ressurshensyn. I denne oppgaven har jeg intervjuet 5 av 23 ledere i studieobjektet, noe som utgjør 21,7% av utvalget (ledergruppens størrelse). Dette gav totalt 3,42 timer med rådata som er en betydelig informasjonsmengde som utgjør et omfattende analysegrunnlag, som jeg mener er tilstrekkelig til å kunne besvare oppgavens problemstilling. Det ble også

avtalt med informantene at jeg som forsker kan få mulighet til å komme tilbake til informantene med oppfølgende spørsmål underveis om jeg ser at informasjonen fra intervjuene ikke svarer godt nok på oppgavens hensikt. De som blir trukket ut som informanter mottok et eget informasjonsskriv (vedlegg 1) om mål/hensikt med undersøkelsen. I dette informasjonsskrivet fremgikk det at det var frivillig å delta i undersøkelsen, og at de når som helst kunne trekke seg underveis. De som stilte seg til rådighet som informanter måtte signere på et såkalt «informert samtykkeskjema», se (vedlegg 2). Som forsker har jeg også måttet avklare ovenfor Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) om undersøkelsen krever meldeplikt og godkjenning når det gjelder behandling av persondata, se (vedlegg 4).

f. Behandling av data og ivaretagelse av anonymitet

Jeg velger å anonymisere virksomheten som utgjør forskningscasen i denne oppgaven. Som forsker er jeg opptatt av at resultatene av min arbeidslivsforskning skal kunne publiseres og inngå som del av eksisterende forskning omkring relaterte tema. I følge NTNU fraråder man å ikke anonymisere den virksomhet man forsker på. Det er mange eksempler på at studenten selv eller studieobjektet har «vegret» seg mot å offentliggjøre forskningsresultater om man vurderer informasjonen som noe som kan virke negativt inn på studieobjektets omdømme. Det er derfor vanlig ved kvalitative undersøkelser at både informanter og hvor undersøkelsen gjennomføres sikres anonymitet i følge Johannessen et al (2016). Jeg valgte derfor å anonymisere forskningsobjektet, og hver enkelt informant skal sikres absolutt anonymitet ved analyse og presentasjon av data. Det skal ikke være mulig å koble svar og utsagn mot enkeltinformanter. Dette vil bli ivaretatt ved at data ikke kobles mot direkte personopplysninger som navn, eller mot indirekte personopplysninger som avdeling, kjønn og alder eller lignende som kan medføre at noen informantere identitet vil kunne avdekkes gjennom analysen.

Sitater vil bli gjengitt i bokmålsform, uten bruk av dialekt eller «slang» eller ord og uttrykk som kan avsløre respondenters identitet. Eksempler som trekkes frem av informantene under intervjuene må også skrives om slik at det er hovedpoengene som fremkommer og ikke aktuelle situasjoner som er kjent internt i studieobjektet, og som kan medføre at informantere identitet vil kunne bli avslørt. Det påhviler meg som forsker og oppgaveskriver et stort ansvar å sikre at disse hensyn blir ivaretatt. Dette har vist seg krevende og det ble nødvendig å gå flere runder med informantene på innholdet i transkripsjonene for å sikre deres absolutte

anonymitet. Så det vil jeg si er et viktig læringspunkt når det gjelder behandling av kvalitative data. Det vil ikke bli lagret eller arkivert persondata eller informasjon som på noen måte kan avsløre informantenes identitet knyttet til denne oppgaven. Hver informant er gitt en anonym identitet, eksempelvis IA for informant A. Dette fremgår også av tabell 1.2 på side 27 i kapittel 4 og i vedlegg 10.

g. Forskningsmessig pålitelighet, troverdighet, overførbarhet, bekræftbarhet og verdi

I kvalitative undersøkelser som jeg benytter i denne oppgaven benytter man andre begreper for kvalitet i undersøkelsen enn reliabilitet og validitet som benyttes som begreper i kvantitative undersøkelser. Gyldigheten av kvalitative data i denne oppgaven er vurdert ut fra begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekræftbarhet som mål på kvaliteten og beskrives nærmere i Johannessen et al (2016). For å sikre god pålitelighet og troverdighet (kvalitet) i undersøkelsen i retning av at innsamlede data faktisk gir svar på valgt problemstilling i denne masteroppgaven, er dette ivare tatt ved at undersøkelsens spørsmål er forankret i relevant faglitteratur/teori som også bidrar til å gjøre undersøkelsen bekræftbar ved at data fra undersøkelsen kan analyseres og drøftes opp mot teoriene som er benyttet som grunnlag for oppgaven.

Det er benyttet testintervju (pilot) i forkant av de reelle intervjuene for å se hvordan intervjuguiden fungerte med mulighet til å foreta nødvendige justering av intervjuguiden som benyttes for å innhente datagrunnlaget i undersøkelsen. Dette anbefales metodisk i Johannessen et al (2016) for å styrke påliteligheten og troverdigheten av at innhentede data faktisk vil kunne gi svar på det vi ønsker å finne ut av med undersøkelsen. En pilotgjennomføring av undersøkelsen viste seg også veldig nyttig og bidro til forbedringer av intervjuteknikk og trygget gjennomføringen av de reelle intervjuene. Det viste seg ikke nødvendig å endre selve intervjuguiden som følge av prøveintervjuet da denne opplevdes å fungere etter hensikten. For å styrke troverdigheten av undersøkelsen vil de transkriberte rådata fra intervjuene bli forelagt hver enkelt informant til gjennomsyn i forkant av analysen, slik at disse kan verifiserer at informasjonen fra intervjuene er korrekt gjengitt. Samtidig kunne også informantene ta stilling til om deres utsagn var tilstrekkelig anonymisert.

For å styrke påliteligheten og troverdigheten ytterligere formidlet jeg resultatene fra undersøkelsen til informantene etter analysen for å få tilbakemelding på tolkninger av datamaterialet før publisering av oppgaven. Det var ikke tid til å la en «uhildet» kompetent fagperson analysere datamaterialet for å se om vedkommende kom frem til samme fortolkning og konklusjoner som meg selv om dette kan styrke bekreftbarheten av undersøkelsen slik det er beskrevet av Johannessen et al (2016). Imidlertid vil transkripsjonene bli oppbevart sammen med masteroppgaven på et skjermet området i studieobjektets arkivsystem for at disse skal kunne danne grunnlag for senere kontroll og etterprøving av det som er presentert i oppgaven. Datamaterialet tillates ikke benyttet til andre formål enn dette. Alle rådata knyttet til oppgaven vil være forsker og studieobjektet sin eiendom. Bekreftbarheten vil også ivaretas ved at jeg gjør en vurdering av om fortolkningene av undersøkelsen understøttes av annen faglitteratur. Bekreftbarheten vil også styrkes om resultatene av oppgaven også støttes av informantene i undersøkelsen.

Resultatene fra denne undersøkelsen vurderes som relevante og overførbare mot annen forskning og teori som dreier seg om betydningen av refleksjon og læring. Grunnen til dette er at denne oppgaven fokuserer på lederes erfaringer knyttet til deres bruk av «bevisst refleksjon» knyttet til deres læring og utvikling som ledere. Oppgavens tema har derfor en generell relevans for læring og utvikling i organisasjoner, og er særlig relevant i forhold til hvilken betydning refleksjon har eksplisitt for lederutvikling.

Til tross for oppgavens relevans og overføringsverdi, er data i oppgaven hentet fra et lite strategisk utvalg (ikke representativt), som gir liten eller ingen mulighet til å kunne generalisere oppgavens forskningsmessige funn. Innholdet i lederprogrammet som er gjennomført i studieobjektet er også unikt og ikke sammenlignbart med andre virksomheters lederutviklingsprogram. For virksomheten som utgjør studieobjektet kan oppgaven likevel ha stor betydning og forskningsmessig verdi for hvordan man velger å jobbe videre med lederutviklingen internt, for å styrke hver enkelt leders utvikling. Resultatene har også en forskningsmessig verdi fordi de representerer et faglig innspill til litteraturen knyttet til hvilken betydning refleksjon ser ut til å ha for lederutvikling.

h. Etiske problemstillinger

Det er særlig tre typer forskningsetiske hensyn en forsker må ivareta iht Johannessen et al (2016). Dette dreier seg om 1) informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, 2) forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv, og 3) forskerens ansvar for å unngå skade. Jeg har lagt mye vekt på å sikre informantenes absolutte anonymitet slik jeg har beskrevet det i punkt d i denne oppgaven. Videre har jeg lagt mye vekt på å unngå forhold som vil kunne medføre en uetisk og negativ påvirkning av informantenes deltagelse i undersøkelsen ved at de ikke opplevde å være godt nok informert om undersøkelsen hensikt. Derfor har jeg lagt en del vekt på at informantene forstår hva det er jeg ønsker å finne ut av slik at de ikke skal føle seg lurte etter undersøkelsen fordi jeg opplever å ikke har vært ærlig med dem om mine hensikter fra start. Jeg har også informert informantene om at jeg som forsker ønsker å få frem et ekte og ærlig bilde av deres erfaringer.

Jeg ser også at jeg ved min forforståelse kan tenkes å komme i fare for å stille ledende spørsmål og bevisst/ubevisst gå inn for å føre «bevis» for at mine forskningsmessige antagelser og hypoteser er korrekte. Jeg ser også at min måte å «se verden på» med mine antagelser og forståelser kan gjøre et «filter» som bidrar til å påvirke hva det er jeg spør om og hvordan jeg velger å fortolke data. Jeg er klar over at dette medfører en forskningsmessig utfordring knyttet til pålitelighet og troverdigheten av data (du får ikke målt det du har til hensikt å måle).

For å motvirke dette er informantene orientert om at de skal få lese igjennom oppgaven og gi meg sin vurdering av om de kjenner seg igjen i de funn jeg har avdekket gjennom intervjuene og mine tolkninger av disse før oppgaven blir publisert. Det er alltid en fare for at informanter som er alminnelige mennesker kan tenkes å ikke ville svare helt ærlig av ulike årsaker. For å motvirke dette benytter jeg åpne coachingspørsmål for å få informantene til å måtte utdype sine svar. Da er det større sjanse for at man får frem et mest mulig korrekt bilde av deres opplevde erfaringer. Ut fra egen bevissthet og mine tiltak rundt aktuelle problemstillinger tenker jeg at jeg har ivaretatt de viktigste utfordringer som kan hindre et forsvarlig forskningsetisk prosjekt.

4. Empiri (resultater og funn) (15 sider: s.27-41)

I dette kapittelet presenteres oppgavens forskningsmessige resultater. Resultatene presenteres ved en fortolkning av informantenes gitte tilbakemeldinger. Jeg vil presentere et generelt helhetsinntrykk for så å presentere nærmere 7 ulike hovedfunn eller innsikter. Hvert hovedfunn vil bli underbygget med sitater fra informantene. Drøftingen av resultatene mot teori og mine egne antagelser som forsker vil bli presentert i neste kapittel 5.drøfting.

Tabellen under (tabell 1.2) viser det store omfanget av genererte rådata fra denne oppgavens kvalitative undersøkelse. Informasjonsmengden består av hele 32 A-4 sider med tekst, eller 22.250 ord eller 3,42 timer med samtaleid.

Transkripsjoner	Samtaleid	Antall sider	Antall ord
Intervju 1 – informant (IA)	52.21 minutter	6	4030
Intervju 2 – informant (IB)	42.22 minutter	7	5142
Intervju 3- informant (IC)	51.26 minutter	5	2866
Intervju 4- informant (ID)	60 minutter	8	5929
Intervju 5- informant (IE)	46 minutter	6	4283s
Totalt	205, 69 minutter (3,42 t)	32	22.250

Tabell 1.2: Omfang av kvalitative rådata

a. Hovedinntrykk fra lederundersøkelsen

De fem lederne som er dybdeintervjuet ifm denne Masteroppgaven utviste alle en god forståelse i forhold til hva begrepet refleksjon knyttet til lederutvikling går ut på. Det er tydelig at refleksjon har vært et sentralt tema i den lederopplæringen som har foregått i den statlige virksomheten som utgjør forskningsobjektet i denne oppgaven. Det har vært jobbet særlig aktivt med refleksjonsbiten fra høsten 2015 da virksomheten tok i bruk et digitalt refleksjonsverktøy som en viktig og sentral del av lederutviklingen.

Lederne forklarte selvsagt refleksjonsbegrepet med egne ord men traff alle viktige sider av den definisjonen som er lagt til grunn i denne oppgaven Ottessen (2011). Kjernen i denne forståelsen er at refleksjon er en viktig og sentral del av erfaringsbasert læring og utvikling. Lederne i undersøkelsen ser ut til å være bevisste på at refleksjon er et nyttig verktøy som har betydning for deres utvikling og lederutøvelse. Samtidig uttrykker tre av fem ledere at de får for liten tid til refleksjon i en hektisk lederhverdag. Lederne vender stadig tilbake til at de benytter særlig mye en løpende form for refleksjon knyttet til den lederutfordringen de har når det gjelder å skape best mulige resulater gjennom de medarbeiderne de leder.

Jeg ser i undersøkelsen at lederne i liten grad benytter seg av en skriftlig form for refleksjon ut over det som blir sendt dem av gjennom refleksjonsverktøyet. All hverdagsrefleksjon foregår derfor for det meste oppe i hodene på hver enkelt leder. Gjennom en skriftlig refleksjonsprosess skjer det i følge Tiller og Helgesen (2012), og Zygotski (2001) en økt bevissthet og læring (metarefleksjonsnivå). Dermed kan det drøftes hvorvidt lederne vil kunne oppnå ønsket utvikling uten bruk av mer skriftlighet i sine hverdagsrefleksjoner.

Lederne synes at refleksjonene som foregår i refleksjonsgrupper knyttet til reelle problemstillinger er nyttig. Det er en oppfatning hos ivertfall en av lederne at denne typen arenaer er en veldig viktig faktor for organisatorisk læring. En leder hevder at den refleksjonen som foregår i refleksjonsgruppen er den refleksjonsformen som gir det klart største læringsutbytte for vedkommende.

Samtidig peker et par av de andre lederne på noen områder som kan bidra til at disse refleksjonsgruppene kan fungere bedre. Undersøkelsen gir en indikasjon på at lederne opplever all refleksjon som nyttig uansett form. Så kan det være litt individuelt hva hver og en leder synes er mest virkningsfullt. En fellesnevner ser imidlertid ut til å være at all refleksjon som lederne bedriver enten i grupper eller individuelt, er mest virkningsfull når den dreier seg om virkelige erfaringer og ikke teoretiske problemstillinger. Det er medarbeiderdimensjonen som peker seg klart ut som et felles fokus blant samtlige ledere uavhengig av hvilket ledernivå de befinner seg på.

Den styrkebaserte ledertilnærmingen ser ut til å ha «festet seg» blant alle fem ledere som er dybdeintervjuet i denne undersøkelsen. Det er en ny lederteori som lederne har blitt kjent med gjennom det lederutviklingsprogrammet de har fulgt i ca tre år. Dette er en teori som alle lederne har testet ut i større eller mindre grad, og som flere av dem sier at de vil jobbe videre med da de mener dette har gitt positive resultater og effekter hos medarbeiderne de leder.

Ledernes opplevelse av hvor nyttig lederevaluering (360 graders feedback) er som refleksjons- og utviklingsverktøy, er ikke entydig positivt. To av fem ledere innrømmer at de ikke har fått så mye ut av dette. To av fem ledere sier de har hatt en viss nytteverdi, mens en av fem ledere uttaler at dette er et særdeles bra utviklingsverktøy om det brukes riktig.

Jeg ser også at det ikke er et entydig positivt bilde som tegner seg rundt bruken av det digitale refleksjonsverktøyet. To av lederne er usikre på hvor nyttig det er å reflektere rundt handlingspåstander de selv har lagt inn i verktøyet, og merker at engasjementet rundt dette gradvis «dabber av». En leder er ganske positiv og mener det er fint å få påminnelser jevnlig om å reflektere, mens to av ledere gir klart uttrykk for at de opplever større nytte over det å reflektere over reelle problemstillinger fra hverdagen.

De ønsker seg derfor et digitalt refleksjonsverktøy som kan støtte en slik form for refleksjon i hverdagen. Lederne fremstår som noe mer positive til å reflektere rundt de handlingsbaserte refleksjonsoppgaver som også distribueres ut månedlig til lederne gjennom det samme refleksjonsverktøyet som brukes av forskningsobjektet. Oppgavene egner seg bedre som refleksjonstema som lederne kan ta med seg inn til diskusjon i refleksjonsgruppene. Samtidig kan noen av oppgavene oppleves som litt «kunstige».

Lederevaluering benyttes både som et refleksjonsverktøy som skal bidra til å utvikle den enkelte leder men også som et verktøy for å måle om man oppnår det man vil med lederutviklingen i virksomheten, slik det også er anbefalt metodisk i Gurdjian et al (2014). Ut over dette vil det bli gjennomført noen målinger i forskningsobjektet i kraft av en arbeidsmiljøundersøkelse blant medarbeiderne i desember 2016. Dernest tenker man å kjøre en medarbeiderundersøkelse våren 2017, samt en neste 360 graders «feedback» lederevaluering høsten 2017. Ut fra resultatene på disse målingene vil det bli avtalt utviklingstiltak både på individ- og organisasjonsnivå. Satsningen på bruk av 360 evaluering og det digitale refleksjonsverktøyet er tenkt videreført i 2017.

b. Hovedfunn-/innsikt nr.1: Lederes forståelse og bruk av refleksjon

De fem lederne som er dybdeintervjuet i denne undersøkelsen hadde alle en god forståelse av refleksjon som begrep. Samtidig hadde de selvsagt sine egne måter å forklare dette på. Men de pekte på refleksjon som viktig for å lære av erfaringer de gjør som ledere. Følgende utsagn er beskrivende for informantenes egen forståelse av refleksjonsbegrepet i et handlingsbasert læringsperspektiv. Sitat: *“Refleksjon kan være koblet mot en sak eller oppgave som er utført, og kan da handle om en refleksjon knyttet til hvordan vi har utført en oppgave. Hva det er vi kan lære av det vi har gjort bra, og hva vi kan gjøre bedre til neste gang med den kunnskapen vi har tilegnet oss (IA).”*

Sitat: «Refleksjon er en forutsetning for lederutvikling. Med begrepet refleksjon tenker jeg på en bevisst ettertanke med sikte på læring av det man har vært igjennom og erfart (IC)». Dette utsagnet viser forståelse for at refleksjon ikke bare er viktig, men en forutsetning for lederutvikling slik informanten her hevder at det faktisk er. Det er et veldig sterkt utsagn som passer inn i det erfaringsbaserte læringsperspektivet til Kvalsund (2011) som er lagt til grunn for denne oppgaven.

Et annet utsagn som underbygger det samme sier at Sitat: «En leder må tenke over hva man gjør hele tiden i forhold til ledelse. Ledelse dreier seg egentlig bare om mennesker. Så hvis du ikke reflekterer over hvordan du leder mennesker da sliter du litt med å være leder (E)».

Dette siste utsagnet knytter i likhet med mange av de øvrige forståelsene av refleksjon til at ledere reflekterer rundt sine egne erfaringer med å lede sine medarbeidere og bruker en del tid på dette. I tillegg til å forstå hva refleksjon handler om, kan det også se ut til at lederne i denne undersøkelsen virkelig har sett betydningen av hvor viktig refleksjon er for å utvikle ledere, medarbeidere og hele organisasjonen. Utsagn som underbygger dette er: «Refleksjon er veldig lærerikt og jeg tror det er det som skal til for at man endrer holdning og adferd ift hvordan man ønsker å være som leder (ID)».

Videre kan følgende utsagn tyde på at refleksjon kan ha fått økt oppmerksomhet i virksomheten som utgjør forskningsobjektet Sitat: «Før var det ingen som snakket om refleksjon i det hele tatt. Nå har vi begynt å snakke om refleksjon, men det som gjenstår nå er å videreutvikle den refleksjonsbiten. Fordi refleksjon skaper ny kunnskap og ny kunnskap kan utvikle hver enkelt leder og ansatt. En økt satsning på refleksjonsområdet kan derfor gi oss en ønsket «svinghjulseffekt» som bidrar til en merkbar utvikling på hele virksomheten. Det å skape arenaer for å dele kunnskap og samle informasjon blir viktig (IA)».

Gjennom undersøkelsen uttaler tre av fem ledere at de benytter en del tid i hverdagen til å reflektere rundt egen ledelse. Dette underbygges av følgende utsagn: «Ja jeg bruker mye tid på å tenke igjennom ting, og prøver ofte å se meg selv utenifra (IB)», og «Stort sett hver dag så setter jeg av litt tid til refleksjon. Både underveis i saker og ting men også på slutten av dagen ift hva som har skjedd. Jeg spør meg selv hva jeg kunne ha gjort annerledes (IC)».

Samtidig som lederne ser ut til å både forstå betydningen av refleksjon og sier at de bruker en del tid på dette i hverdagen så uttalte tre av fem informanter at de likevel føler at de bruker for

liten tid på dette grunnet hektiske dager. Følgende sitater underbygger dette: «Jeg tenker at vi reflekterer for lite over vår ledelse ift hvorfor gjør vi det vi gjør, og hva er bakgrunnen til at vi tar de valgene vi gjør? (IB)», og «I en hektisk hverdag kan det være utfordrende å finne nok tid til refleksjon (IC)», og «Jeg har ikke reflektert så mye det siste året for hverdagen har blitt for travel (ID)».

Når det gjelder refleksjonsmåter, ser det ut til at lederne reflekterer for det meste foregår som en mental øvelse oppe i hodene på hver enkelt leder. Det er ingen av dem som gir uttrykk for at de benytter en skriftlig form for refleksjon, som eksempelvis det å benytte dagbok. Dermed er det kun den skriftlige refleksjonen som sendes ut månedlig rundt lederne handlingspåstander og ulike handlingsbaserte refleksjonsoppgaver som foregår skriftlig gjennom det digitale refleksjonsverktøyet.

Dette underbygges ved sitat: «Jeg skriver ikke ned refleksjoner og fører ingen form for dagbok, det kan bli litt voldsomt. Alt foregår oppe i hodet mitt (IB)», og «De konklusjonene og refleksjonene jeg kommer frem til fester seg bare oppe i hodet og så går jeg videre. Jeg skriver ikke noe ned (IC)». Dette kan indikere at den dypere formen for refleksjon er svakere blant lederne enn den noe mer lettvindte formen som foregår hele tiden rettet inn mot den operative ledelsen de hele tiden utøver. Dette gir grunnlag for drøfting.

c. Hovedfunn-/innsikt nr.2: lederes erfaring med refleksjon og utprøving av ny teori i handling

Lederne ble spurt om å hente frem en eller to viktige erfaringer de har reflektert over som leder, med hjelpespørsmål «Har du møtt situasjoner der du har reflektert over at du kunne trekke inn noe fra lederutviklingen i din ledelse?». Det hovedinntrykket som vokste tydelig frem gjennom alle intervjuene i forhold til dette spørsmålet er at det er medarbeiderdimensjonen som står i fokus hos samtlige ledere uansett ledernivå, der fire av informantene er mellomledere mens en informant er toppleder.

Når det gjelder utprøving av ny teori, modeller og verktøy i handling som lederne har fått tilført gjennom lederopplæringen, så oppgir samtlige fem ledere at de har fått øynene opp for styrkebasert ledelse og har valgt å ta i bruk dette aktivt. Det er også noe de ønsker å prøve ut mer fremover. Lederne er altså samstemte i at det er riktig å fokusere på medarbeidernes sterke

sider og kompetanser. At det er der man finner medarbeidernes største kilde til indre motivasjon og potensiale for både oppgaveløsning og utvikling. Jeg kan ikke gjengi alle utsagn fra informantene som underbygger dette erfaringsgrunnlaget men velger her å sitere et representativt utsagn: *«Det hele begynte med en styrkebasert ledelsesfilosofi som la grunnlaget for det vi gjør i dag. Dette går ut på å identifisere egne og medarbeidernes styrker. Det andre er at det går ut på å finne effektive måter og håndtere svakheter på. Det tredje går på å nyttiggjøre seg styrkene for å nå virksomhetens mål. Vi har benyttet dette helt bevisst og systematisk. Når man jobber i styrkeaksen istedenfor problemaksen finner man lettere konstruktive løsninger og unngår å forsterke problemene. Dette er en viktig holdning og ny atferdstilnærming. (IA)».*

Ut over den styrkebaserte tilnærming beskriver lederne en rekke andre handlinger og refleksjoner som alle dreier seg om arbeidet de retter inn mot sin ledelse. Et representativt utsagn på dette er når en informant uttaler: *«Det er om å gjøre i hverdagen og forsøke å omsette teorien til noe som fungerer på og med dine medarbeidere. Det er jo det som er vanskelig å gjøre fordi at når du skal reflektere over det du gjør, da må du tenke hvordan andre reagerer eller føler på det du sier eller gjør. Ledelse handler om dialog og samspill mellom mennesker. Hvordan du og jeg fungerer sammen i jobben og hvordan jeg som leder kan få deg til å yte mer ved at du selv vil (IE)».* Igjen beskriver informanten en erfaring om refleksjon rundt medarbeiderdimensjonen der leder er opptatt av å se individet og bruke en individtilpasset form for ledelse i likhet med den styrkebaserte tilnærmingen. Denne lederen peker også på at vedkommende er veldig opptatt av relasjonsledelse og benytter coaching-teknikker aktivt for å utvikle sine medarbeidere til å hjelpe dem med selv å finne løsninger i arbeidet, en teknikk som vedkommende har lært seg fra tidligere og dratt stor nytte av.

Lederne trekker også frem andre forhold som de har reflektert over og testet ut av nye metoder fra lederopplæringen, eller ønsker å teste ut fremover. Blant annet dreier dette seg om refleksjon knyttet til forbedringer av arbeidsprosesser og tjenesteprodukter, sitat: *«Vi har testet ut nye produkter til kundene som vi har måttet justere noen ganger. Da har vi benyttet refleksjon i hverdagen for å gjøre forbedringer som vi ser at gir ønskede resultater for oss og kunden. Dette er et konkret eksempel på bruk av refleksjon i hverdagen. (IA)».* En annen leder viser til en erfaring om at refleksjon er svært nyttig når man står oppe i krevende endringsarbeid og uttaler: *«Jeg har erfaring med vanskelige situasjoner der jeg gjorde refleksjoner hele tiden, og jeg tror at det er en grunn til at det ble løst på en god måte (IC)».*

En tredje informant har erfart at, sitat: *«det er mer hensiktsmessig å kommunisere ved muntlig dialog og i mindre grad bruke skriftlig kommunikasjon for å unngå misforståelser (ID)»*.

Virksomheten er liten og samlokalisert så det går fint an å ta direkte kontakt med folk.

Vedkommende har også testet ut dialog- og triosamtaler.

En annen leder har erfart at det er lettere å få med seg medarbeiderne om de involveres mer, og ansvarligjøres i større grad i arbeidet når nye ting skal innføres. At det er lettere å få medarbeiderne med på “piloter” der man tester ut nye ting og vinner erfaringer som beslutningsgrunnlag i stedet for den klassiske problemtilnærmingen der vi må utrede og problematisere mye i forkant før vi kommer i gang med noe som helst. Sitat: *«Ved å involvere medarbeiderne mer får man mindre motstand mot endringer og større gjennomføringevne fordi medarbeiderne får større eierskap til de nye oppgavene (IB)»*.

Dette er sammenfallende med tidligere arbeidslivsforskning, av Thorsrud og Emery (1970) som beskrev tidlig ulike psykologiske jobbkrav, hvorav at mennesker har stort behov for å ha sterk innflytelse på egen arbeidssituasjon. For å ivareta dette behovet bør ledere drive god involvering av medarbeiderne når de fatter beslutninger som har betydning for medarbeidernes jobbsituasjon.

En annen leder fremhever at vedkommende synes teoriene rundt dette med reflekterende team er noe vedkommende ønsker å prøve ut fremover og uttaler: *«Et verktøy som jeg synes var ganske interessant var jo dette med reflekterende team. Det er noe vi kan teste ut mer fremover (IC)»*. Sluttinntrykket er at lederne trekker frem erfaringer de har reflektert over som er knyttet til deres ledelse og utvikling av egne medarbeidere og resultater de oppnår gjennom medarbeiderne til beste for virksomheten.

d. Hovedfunn-/innsikt nr.3: Lederes vurdering av endret lederpraksis

Målte resultater av lederutviklingen i virksomheten som utgjør forskningsobjektet, gjøres ved hjelp av en såkalt 360 graders «feedback» lederevaluering, der man innhenter tilbakemeldinger på hvordan omgivelsene opplever lederens lederatferd. Måleresultatene fremkommer ved at lederne er vurdert av medarbeiderne de leder, av sideordnede kollegaer og av ledere på overordnet nivå. Evalueringen består av 39 påstander som er laget med forankring i virksomhetens lederprinsipper se (vedlegg 5), i forhold til hvilken lederatferd

man ønsker at lederne skal etterleve i virksomheten. Vi ser i tabellen under at lederne har utviklet seg positivt på alle fem vurderings- og utviklingsområder som måles i denne lederevalueringen fra + 0,10 til + 0,57 på en skala fra 1-9, der 1= stemmer ikke og 9= stemmer helt, Snittvurderingene hos lederne holder et høyt målenivå med laveste snittskår på 7,5 ved siste måling i 2015 som vist i tabellen under:

Evalueringsområder	2013	2015	Utvikling
Relasjonsorientering	7,70	7,80	+ 0,10
Målorientering	7,34	7,60	+ 0,26
Helhetsorientering	7,29	7,60	+ 0,31
Utviklingsorientering	7,11	7,50	+ 0,39
Kunde og samfunnsorientering	6,93	7,50	+ 0,57

Tabell 1.3: evalueringsresultater I forskningsobjektet: 2013-2015.

Ledernes oppgitte erfaringer med resultater og effekter av lederopplæringen viser at de alle har tatt i bruk nye teorier og metoder fra lederopplæringen og benytter refleksjon. Det er ikke alt lederne synes har fungert i praksis. Det ser likevel ut til at samtlige ledere har lært en del nye ting som har medført mindre justeringer av deres lederatferd. Lederne gir et samlet inntrykk av at de opplever større grad av individuell læring og ser mindre grad av organisatorisk læring og forandringer ute i organisasjonen. Samtidig beskriver samtlige ledere handlinger som lederne bevisst har prøvd ut i praksis. Handlinger som bevisste valg de har reflektert rundt gjennom sine tidligere erfaringer, og gjennom den lederutvikling som har foregått i forskningsobjektet. Jeg kan ikke gjengi alle utsagn fra informantene som underbygger dette erfaringsgrunnlaget men velger her å sitere noen informanter:

Utsagn 1, Leder om økt produktivitet: *«Jeg kan si at vi har hatt en økning i produktivitet men jeg tror det er mye fordi vi har utviklet nye jobbløsninger, og dernest trivselsfaktorene ift hvordan vi ser og nyttiggjør oss best medarbeidernes styrker (IA)».*

Utsagn 2, Leder om økt ansvarliggjøring av medarbeidere: *«Jeg håper at medarbeiderne ser at det har skjedd en stor og positiv forandring. Jeg synes i hvertfall for min egen del at det har skjedd en stor endring. Fordi jeg nå slipper å ta ansvar alene for alle møtene gjennom året og fyller de med innhold. Jeg synes hele den positive psykologien som ligger til grunn for den styrkebaserte og ansvarliggjørende tilnærmingen er god (IB)».*

Utsagn 3, Leder om læring og organisatorisk effekter: «Det er jo kronspørsmålet da om dette har gitt effekt på atferd. For eget vedkommende så var det en stor forbedring mellom disse 360 evalueringene. Folk rundt meg har da observert at jeg har blitt en bedre leder. Jeg tror det er sånn at de som opplever lederutvikling mest på kroppen og ser effekter av dette er lederne selv mens, medarbeiderne ser mindre grad av effekter av det. Det kan hende at vi har hatt effekter på begge disse områdene, men det er vel i liten grad målbart fordi det er mange faktorer som påvirker organisasjonens resultater (IC)».

Utsagn 4, Leder om varig atferdsendring: «Jeg har merket en endring på en leder i mitt team som nå fremstår med en mer løsningsfokusert og styrkebasert tilnærming enn tidligere til medarbeiderne - og det er jo positivt. Det har vært en vedvarende og merkbar endring (ID)».

Utsagn 5, Leder om økt jobbengasjement hos medarbeidere: «Jeg har laget handlingsplaner der jeg har sagt til medarbeiderne at siden du ønsker å bli bedre på det så skal jeg sørge for at vi har fokus på det i forhold til deg og din utvikling. Det gir litt «boost da. Det spørs jo hvor lenge det varer men de gangene jeg har pekt på de styrkene den enkelte medarbeider har så ser jeg jo at det skjer noe. For alle liker å høre at de er gode på noe. At de blir sett og føler seg verdsatt. Da ser jeg at de lyser opp litte grann (IE)».

Dersom de nye metodene lederne har uttalt at de har valgt å ta i bruk av styrkebasert ledertilnærming, bidrar til en økning i medarbeideres engasjement, kan dette tenkes å utgjøre en positive forskjell for bedriften. Dette forutsetter imidlertid at ledere greier å holde medarbeideres engasjement høyt over tid. Om dette er en realistisk målsetning, gir grunnlag for drøfting.

e. Hovedfunn-/innsikt nr.4: Lederes vurdering av lederevaluering

Det er et litt delt inntrykk blant lederne om hvorvidt lederevalueringen er et nyttig refleksjonsverktøy som bidrar til deres lederutvikling. En av informantene skiller seg ut som veldig positiv og uttaler, sitat: «Tidligere ville jeg sagt at 360 gir en grei tilbakemelding, men nå vil jeg si at dette gir en glimrende mulighet til å videreutvikle den enkelte leder. La oss si at du har dine styrker i retning av å være oppgaveorientert, så får du et bilde av det i forhold til hvordan du er mot de menneskeorienterte sider av det å være leder. Dette grensesnittet krever en dypere forståelse for å bruke verktøyet hensiktsmessig der man tar tak i resultatene og finner ut av hvor vedkommende ligger, hvor man vil hen og hva som skal til for å komme dit.

Dette gir et godt utgangspunkt til lederutvikling som gjerne krever coaching for at ledere skal kunne nå sine personlige utviklingsmål. Da fungerer dette som et bra utviklingsverktøy (IA)».

To andre informanter mener at lederevalueringens verktøy ikke har gitt dem noe særlig. Det ser ut til at dette skyldes at de fikk så høy skår på evalueringene at resultatet ikke gir noen klare indikasjoner på hvor lederne bør utvikle seg. Eller evalueringen inneholder også spørsmål som de som skal evaluere har lite grunnlag for å vurdere. Dermed har resultatbildet ikke gitt grunnlag for at disse lederne får klare tilbakemeldinger som de kan «strekke seg mot».

To utsagn underbygger denne opplevelsen rundt verdien av denne typen refleksjonsverktøy:

Utsagn 1: *«Jeg synes ikke den gir meg så mye for å være helt ærlig. Den er vanskelig å ta tilbake til teamet for å diskutere for eksempel. For folk er veldig forsiktige her med å gi direkte tilbakemeldinger. Medarbeidere sier at det var greit å svare på en del spørsmål som går direkte på min ledelse, mens en del andre områder som eksempelvis går på samfunnet og hvordan jeg opptrer utadrettet, er områder de ikke visste hva de skulle svare. Dermed endte de opp med å enten gi meg en dårlig skår på dette, eller de svarte ikke i det hele tatt fordi de sier at her vet vi ikke hva du gjør (IB)»*

Utsagn 2: *«Jeg kan ikke si at det er 360 verktøyet som har bidratt til å få meg til å reflektere så veldig. Det er flere grunner til det. Nå har jeg vært heldig og fått god skår på denne evalueringen. Det er på en måte bare bekreftet det jeg har opplevd at er forholdet mellom meg og mine medarbeidere. Men så har jeg tenkt at jeg kun forholder meg til det som mine medarbeidere og som min leder har vurdert, og ikke det som sideordnede kollegaer har vurdert. For de synes jeg ikke har grunnlag til å evaluere meg på mange av de påstander som denne evalueringen inneholder, så jeg opplever at det blir feil. Så jeg har ikke fått meg noen overraskelser som har tvunget meg til å måtte reflektere veldig nøye over det som jeg blir målt på i denne evalueringen. (ID).»*

De to siste informantene er delvis positive. Den ene lederen har opplevd fremgang på målingene, noe som gir motivasjon. Den siste informanten uttaler kort om lederevalueringen at: sitat: *«Ja altså det er nyttig i den forstand at hvis du har tatt den øvelsen før, så kan du sammenligne resultatene og se om du har fremgang eller tilbakegang på de ulike utviklingsområdene. Det kan være litt motiverende for deg å se utvikling, i hvertfall om du har fremgang. At det går riktig vei (IE) ».*

Dette siste svaret indikerer at lederevaluering oppleves nyttig for å måle utvikling, og gir et motivasjonsløft om målingen viser fremgang. På den annen side kan målingene virke demotiverende dersom resultatene viser nedgang. Som vi har sett er lederens opplevelse av nytteverdi knyttet til bruk av denne typen evalueringsverktøy til refleksjon uklar og gir grunnlag for en nærmere drøfting.

f. Hovedfunn-/innsikt nr.5: Lederes vurdering av digitalt refleksjonsverktøy

På samme måten som for lederevalueringverktøyet er informantene i denne oppgaven usikre på nytteverdien av det digitale refleksjonsverktøyet som jeg tidligere har omtalt under beskrivelsen av forskningsobjektet. Flere av informantene opplever at interessen for å reflektere rundt noen få utvalgte handlingspåstander i dette verktøyet «dabber av».

En leder uttaler her at sitat: *«Det å være leder er en veldig kompleks oppgave og det at man velger å trekke ut og fokusere på enkelt elementer i refleksjonsverktøyet kan bli litt kunstig og for enkelt. Sånn som jeg vurderer det så er det mere det å ha et verktøy som man nesten daglig kan gå inn og reflektere over saker og ting. Som hendelser i hverdagen. Hvorfor ble gjennomføringsevnen ikke på topp her men bedre her? Og knyttet til konkrete saker og ting i hverdagen (IC)»*. En informant (IB) uttaler at *«dette kan oppleves som en unyttig «pliktøvelse» som man bare gjør fordi man kan krysse av for at det er gjort.»* I så tilfelle vil dette representere en verdiløs prosessstøtte.

Lederne ser imidlertid ut til å oppleve en noe større nytteverdi av refleksjonsoppgavene som også sendes ut månedlig fra refleksjonsverktøyet, og uttaler: Sitat: *«Jeg synes refleksjonsoppgavene vi mottar månedlig er fine, men det er likevel en utfordring å ta seg tid til å sette seg ned å tenke og heller ikke her la dette bli en teknisk øvelse som man bare skal svare på. Jeg ser jo at noen av de jeg følger (styrkekompiser) bare skriver en setning og ikke har brukt mye energi på oppgavene. Jeg prøver i vertfall å tenke at nå skal jeg bruke fem minutter på å tenke grundig igjennom oppgavene før jeg svarer (IB)»*.

En del av lederne gjør en grundig jobb med å skrive refleksjoner i refleksjonsverktøyet. Noe av tankene kan bidra til organisatorisk endring, og denne lederen etterlyser hva som skjer med den informasjonen som blir lagret inne i dette verktøyet. Denne informasjonen burde det være mulig å analysere og dele innad i organisasjonen da dette representerer et potensiale for

organisatoriske endringer som kan komme virksomheten til nytte (ID). Erfaringene gir uansett rom for drøfting av lederes læringsutbyttet knyttet til bruken av refleksjonsverktøyet.

g. Hovedfunn-/innsikt nr.6: lederes vurdering av refleksjonsgrupper

Samtlige ledere i undersøkelsen fremhever at refleksjonen som foregår sammen med andre ledere i refleksjonsgruppene, som de kaller «styrkegrupper», er lærerikt. Det ser ut til at hovedgrunnen til denne opplevelsen ligger i det at man her i stor grad diskuterer reelle jobbutfordringer og problemstillinger hentet fra hverdagen.

Samtidig varierer opplevelsen av nytteverdien også her i styrke. En leder hevder sterkt at sitat: *«For meg fremstår refleksjon som svært viktig i en gruppesammenheng og ikke nødvendigvis det at man skal sitte selv og reflektere over det man gjør og hvilke valg man tar. Det tror jeg veldig mange gjør. Men det er den grupperefleksjonen der vi snakker om hvorfor gjør vi det sånn og hvilken hensikt har det. Den gjør vi veldig lite og det er her det ligger mest læring i forhold til hvordan fungerer team, grupper og mennesker og hvordan skal du få til en utvikling (IB).»*

Et par andre ledere uttrykker at refleksjonsgruppene man hadde etablert tidligere i virksomheten, gav bedre læringsutbytte fordi gruppene var større og representerte et større tverrsnitt av virksomheten. Dermed kan man i større grad dra nytte av lederes erfaringer som utvikles på tvers av hele organisasjonen.

Det er også to av lederne som uttrykker at det er en utfordring knyttet til ivaretagelse av anonymitet når de diskuterer konkrete medarbeidercase innad i styrkegruppene. Det medfører at en del ledere i disse refleksjonsgruppene snakker i ganske vage og generelle termer, som svekker læringsutbyttet man ellers kunne ha oppnådd gjennom den erfaringsutveksling som foregår i refleksjonsgruppene. Disse erfaringene gir rom for drøfting av læringsutbyttet knyttet til bruken av refleksjonsgrupper slik det har fungert i forskningsobjektet.

Hovedfunn-/innsikt nr.7: Lederes vurdering av læring og utvikling

Ut fra lederens uttalelser ser det ut til at lederne har evnet å ta i bruk de delene fra lederutviklingsprogrammet som de har opplevd som relevante for å skape bedre resultater gjennom sine medarbeidere. Lederne ser nytteverdien av å dele sine kunnskaper og innsikter som de henter fra erfaringsfeltet, særlig gjennom refleksjonsgrupper som er etablert, men også gjennom egne lederteam og gjennom ledersamlinger.

Noen uttalelser som underbygger dette er:

Sitat 1: «vi bygger en lærende kultur. Det handler om å skape rom for refleksjon. Ut fra læringen vil man prøve ut den nye kunnskapen. Så reflekterer man over det. Så bygger det ny læring. Så får du en kontinuerlig læring, kunnskap og utviklingssløyfe (IA)».

Sitat 2: «Det er viktig å dele og lære av både det som går dårlig og det som går bra. Dette har bidratt til egen læring. Jeg har erfart, reflektert og erkjent ting underveis. Både når det gjelder forholdet til eksterne konsulenter og hva jeg har lært av egne kollegaer (IC)».

Sitat 3: «vi har lært mye av hverandre gjennom de samtale vi har hatt som ofte har dreid seg om konkrete problemstillinger og erfaringer hentet fra hverdagen (IE)».

Det kan se ut som denne typen kombinasjon av teori og erfaringslæring har gitt ledergruppen et kunnskapsløft. En leder hevder at lederne er blitt bedre kjent med hverandre med sterkere samhold innad i ledergruppen. En annen leder fremhever særlig det individuelle læringsutbyttet som også skjer gjennom refleksjon og uttaler at: «Når jeg setter meg ned med disse refleksjonsoppgavene begynte jeg å tenke over at det kanskje ikke er så lurt at vi gjør det sånn og heller burde gjøre det på en annen måte. Og så skriver jeg det ned og sitter med en god flyt og egen læring for meg selv (ID)».

Flere av lederne har sett betydningen av å ta i bruk en mestringsoppbyggende og styrkebasert ledelse og mener det gir økt motivasjon og økt produktivitet. En leder uttaler her: «Gjennom lederkurset har vi fått «en vekker» i forhold til å se hver enkelt medarbeiders egenskaper og lede ut fra disse forutsetningene. (IA)».

Læringsbildet gjennom bruk av både 360 evalueringsverktøyet og refleksjonsverktøyet fremstår som svakere, og gir ikke et entydig positivt læringsbilde. Når det gjelder hindringer for læring, hevdes det at sitat: *«alle ledere har sine «autopilot sider» der man leder automatisk basert på tidligere innarbeidet lærdom (IA)»*. En annen leder uttaler også at *«Det handler om lederens valg av tilnærming (holdninger) til å lære. Man vil uansett ikke greie å tilfredsstille alle (IB)»*.

Dette stemmer godt overens med læringsteoriene vi har vist til i denne oppgaven ift at den bruksteori som er utviklet over lang tid er vanskelig å endre og er noe mennesker beskytter. Dette fungerer da som en hindring for læring og utvikling og kan bidra til at ledere vil kunne opptre dysfunksjonelt i nye situasjoner der tidligere innlært kunnskap ikke lenger er relevant. En leder hevder også at HR som er ansvarlig for lederutviklingen ikke må «pøse ut» for mye refleksjonsoppgaver i en travel hverdag. For å holde endringsmotivasjonen oppe må lederne oppleve mestring som forutsetter en god balanse mellom driftsoppgaver og lederutviklingsoppgaver.

5. Analyse/drøfting (10 sider: s.41-52)

Målbare resultater av lederutvikling i forskningsobjektet

Vi har sett en målbar forbedring hos lederne i forskningsobjektet knyttet til lederutvikling i perioden 2013-2015. Dette er målt ved hjelp av den såkalte 360 graders «feedback» evalueringen, se (vedlegg 6). Denne måler utvikling hos hver enkelt leder. I tillegg ser jeg at lederne i undersøkelsen har endret sin ledelse i retning av en mer styrkebasert ledelse som de mener gir positive resultater. Imidlertid utgjør den målbare utviklingen en så liten måleforskjell at den måleteknisk kan betraktes som en knapt synlig forskjell med ca +0,33 i målt snittforbedring på alle områder som måles, på en skala fra 1-9, der 1=stemmer ikke og 9=stemmer helt. Dette reiser selvsagt et drøftings spørsmål i forhold til om den refleksjonsbaserte lederutviklingen som foregår i forskningsobjektet gir ønsket utvikling?

Samtlige ledere som er intervjuet er alle svært erfarne ledere. Gjennomsnittslederen i forskningsobjektet er 50 år gammel, kvinne og har arbeidet 14,4 år i virksomheten. De har derfor utviklet en bruksteori gjennom lang tid som styrer deres lederatferd. Lederne uttaler at de alle har fått meget god skår på lederevalueringene. Dermed opplever de kanskje ikke større behov for dypere endringer? Samtidig kan det være en farlig strategi og velge å «hvile på sine lauvbær» ved å innta en slik passiv holdning til egen utvikling. Man kan fort bli «akterutseilt» fordi utviklingen går så mye raskere i dagens digitale kunnskapssamfunn, enn det det gjorde for bare 5-10 år siden. Hadde man gjennomført en undersøkelse på helt ferske ledere ville antagelig resultatet blitt et annet i retning av sterkere læring og større overføring av kunnskap fra ny lederteori til ny og endret lederpraksis.

Det er grunn til å anta at unge ledere er mer «sultne» på ny lærdom enn eldre og mer erfarne ledere. Iht Lewin (1951) formes menneskers vaner og atferd av miljø som «setter seg» i voksenalder. Dette utgangspunktet påvirker antagelig de målbare resultatene av lederutviklingen i vårt forskningsobjekt. Samtidig holder lederne i forskningsobjektet et meget høyt målnivå i evalueringen med laveste måleverdi på 7,5 på en skala fra 1-9 der 9 er høyeste verdi. Lederne maktet også å løfte seg +0,57 på et av fem utviklingsområder som går på ledernes evne til å ta hensyn til en kunde- og samfunnsorientering i arbeidet. Dette gir en indikasjon på at lederne i forskningsobjektet til tross for høy snittalder og lang erfaring, fortsatt er endrings- og utviklingsorienterte. Det kan likevel være interessant å undersøke dette nærmere i en supplerende undersøkelse. Er endringsmotivasjonen lav vil dette påvirke videre

muligheter for læring og målbar utvikling i forskningsobjektet. Det er krevende å løfte seg mye når man fra før av holder et høyt målnivå. Derfor er det likevel ganske imponerende at lederne i forskningsobjektet til tross for et allerede høyt måleresultat på nullpunktsmålingen i 2013, likevel greide å forbedre seg med så mye som + 0,57 når det gjelder kunde og samfunnsorienteringsområdet. Målnivået var generelt høyt både på utførte 360 evaluering, men også ut fra Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006) sin forskning, der man har benyttet det internasjonale Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) måleverktøyet for å måle om lederutviklingen kunne medføre et økt medarbeiderengasjement hos medarbeiderne. Her ble det også gjennomført en nullpunktsmåling ved oppstarten i 2013 og en ny måling høsten 2015. Lederne holdt også på disse målingene et høyt nivå, men evnet ikke på denne målingen og høyne måleresultatet ved andre gangs målingen i 2015.

Lederes utprøving av ny lederteori til endret praksis og «mindset»

Samtlige ledere har vist evne og vilje til å ta i bruk ny lederteori, og da i særlig grad den styrkebaserte ledertilnærmingen, fordi den fremstår som noe samtlige ledere har testet ut og reflektert mye rundt. Her gir lederne uttrykk for at de tidligere i for stor grad har fulgt en tradisjonell tilnærming som går ut på å forsøke og løfte og utvikle medarbeidere der de er svake. Dette er noe bl.a. Sandvik (2005, s.128) har pekt på som en feilslått taktikk når det gjelder utvikling av mennesker. Han uttaler at det i mange organisasjoner er ledere som bruker tid på å identifisere svake sider hos sine medarbeidere for så å tilby dem opplæring med sikte på å fjerne de svake sidene. At dette skaper dårlige emosjoner hos medarbeiderne, mens gode ledere vet at folk ikke endrer seg nevneverdig. At det gir bedre resultater å utnytte folks sterke sider til beste for selskapet. Det kan være vanskelig nok i seg selv. At lederen må opptre som coach som hjelper medarbeiderne til å identifisere egne styrker og muligheter som kan komme til best mulig anvendelse for selskapet.

Viljen til å ta i bruk ny lederteori er et resultat av at lederne har reflektert rundt sin tidligere ledertilnærming og har evnet å fornye denne. Samtidig innebærer den nye lederstilen en utfordring da lederne ikke alltid greier å tilfredsstille medarbeidernes forventninger til i størst mulig grad å få jobbe med oppgaver der de har sine faglige og personlige styrker.

En endring i ledernes “mindset” ved overgang til styrkebasert ledelse kan likevel på sikt få betydning for om man gradvis makter å endre kulturen i ønsket retning i forskningsobjektet. Relevant forskning ved Dweck (2015) og Gurdjian et al (2014) viser at en endring i

menneskers “mindset” kan gi slike endringer. Dette krever imidlertid en sterk bevissthet og ønsket forandring som gjerne skjer gjennom refleksjon slik Ottessen (2011) beskriver dette. Han peker på betydningen av å sette klare endringsmål i sin modell for endringsledelse. Det fremgår av målsetningene for lederutviklingen i forskningsobjektet at man ønsker å gå bort i fra en problemorientert til en mer endringsvillig, styrkebasert, anerkjennende og løsningsfokusert kultur med større gjennomføringsevne. En kultur der det er lettere og mer legitimt å teste ut nye ideer og metoder i arbeidet hvor man så deler erfaringene og reflekterer rundt disse ut i virksomheten. Det krever at man evner å endre “mindset” eller tidligere innøvde handlingsmønstre, ref Argyris og Schön (1978) som er tilpasset den nye og ønskede kulturen i forskningsobjektet.

Virksomhetstilpasset lederutvikling

Som jeg har beskrevet tidligere i denne oppgaven har forskningsobjektet lagt stor vekt på å definere innholdet i lederutviklingsprogrammet ut fra ledernes behov (kontekst) slik det er forskningsmessig anbefalt av Gurdjian et al (2014) og Jennings (2013). Det vil alltid eksistere en utfordring knyttet til at innholdet ikke vil oppleves like relevant og nyttig for alle, fordi vi mennesker har ulike behov. Det er derfor vanskelig å lage et felles opplegg som passer for alle. Likevel ser det ut til at lederne i forskningsobjektet synes mye av innholdet i lederopplæringen har vært nyttig og relevant. Dermed er det lite sannsynlig at dette er årsaken til at man foreløpig ikke ser en større målbar utvikling hos lederne i forskningsobjektet. Lederutviklingen oppleves sterkest individuelt blant lederne og er mindre merkbar ut i virksomheten. Det er usikkerhet knyttet til hva dette skyldes. Grunnen til at det er vanskelig å få øye på dette antas å ha sammenheng med at det er mange andre faktorer som påvirker bedriftens resultater som ikke kan knyttes direkte til lederutviklingen. Dette er et sammenfallende bilde med annen forskning jeg har vist til i denne oppgaven ved Lysø Hybertsen (2010) og Kirkpatrick (1998).

Betydningen av refleksjon for leder- og organisasjonsutvikling

I henhold til Semundseth (2016) er det generelle bildet blant norske ledere ut fra undersøkelser gjort av Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) og Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), at det er så mange som to av tre ledere som vet lite om hvordan de virker på sine omgivelser. At det kun er 20-25% av lederne som setter av tid til refleksjon og har en plan for videreutvikling. Dette vitner om et generelt svakt refleksjons- og utviklingsbilde blant norske ledere. I vårt forskningsobjekt ser jeg imidlertid en sterkere og mer bevisst bruk av

refleksjon, noe jeg antar at har sammenheng med en økt vektlegging av refleksjon i forskningsobjektet, særlig fra høsten 2015. Lederne ser ut til å bruke mest tid på å reflektere rundt hvordan de kan skape best mulig utvikling og resultater gjennom de medarbeidere de er satt til å lede. Det er her de går «i lærings sirkler» når det gjelder å avlede erfaringer, reflektere og justere sine handlinger i tråd med læringsperspektivet til Kvalsund (2011). Dernest ser jeg også at lederne reflekterer en del rundt forhold som er knyttet til det å forbedre arbeidsprosesser som kommer kundene til gode.

Jeg sitter derfor igjen med et sterkere inntrykk av en mer bevisst bruk av refleksjon blant lederne i min undersøkelse enn det som er vanlig på landsbasis. Samtidig kan man ikke regne med at alle lederne i forskningsobjektet er like endringsvillige eller endringsmotiverte. Derfor kan det lille utvalget jeg har benyttet i min undersøkelse (5 av 23 ledere =21,7%), representere en mulig feilkilde i denne sammenheng. Det kan derfor være interessant å intervju flere ledere i forskningsobjektet for å få et mer dekkende bilde av dette.

Lederne i undersøkelsen gir uttrykk for at de får for liten tid til refleksjon i en travel lederhverdag og ønsker å gjøre mer bruk av dette. Vi har sett at lederne benytter i liten grad skriftlig refleksjon ut over det de blir «påtvunget» av forskningsobjektet gjennom det digitale refleksjonsverktøyet. Lederne etterlyser et refleksjons logg-verktøy der de kan reflektere og loggføre refleksjoner knyttet til reelle problemstillinger som de møter i hverdagen. Å reflektere over reelle problemstillinger gir et større læringsutbytte enn refleksjon knyttet til noen fast definerte handlingspåstander og oppgaver. Dette kan virke noe «kunstig» i forhold til de utfordringer og læringspunkter man kan høste av gjennom de erfaringer lederne gjør i hverdagen slik Jennings (2013) har anbefalt det i sin 70:20:10 læringsmodell.

Man kan tenke seg ut fra denne typen tekning rundt refleksjon at det blir veldig viktig å satse på læring gjennom både formelle og uformelle læringsarenaer. At man benytter refleksjonsloggverktøy som et kollektivt system som samler og systematiserer erfaringer og kunnskap slik Tiller og Helgesen (2011), har vist til at man benytter det i noen kommuner i Norge som har definert seg som såkalt lærende kommuner, eller lærende organisasjoner. Dette kan sikre en bedre flyt når det gjelder å samle og dele ledernes erfaringer raskt ut i organisasjonen. Da kan man bygge en ønsket lederkultur gjennom dialog og refleksjonsbasert erfaringsutveksling omkring ledelse. Selve læringen hos lederne kan skje gjennom felles ledersamlinger, eller gjennom de ulike lederteam, eller gjennom de litt mer uformelle refleksjonsgruppene som

allerede er etablert i virksomheten. Bruk av digitale læringsportaler eller pc- og mobilverktøy kan understøtte dette, men man må ikke ha slike “fancy” løsninger for å kunne håndtere dette slik det bl.a. er beskrevet av Tiller og Helgesen (2011).

Det er altså kombinasjonen av systematisk innsamling av erfaringer med påfølgende deling, refleksjon, dialog og læring med endrede rutiner og praksis som gjør at kommunene Tiller og Helgesen (2011) viser til kan kalle seg for «lærende kommuner». Lærende organisasjoner er iht Peter Senge (1990) organisasjoner som hele tiden er i utvikling og som evner å tilpasse seg krav fra sine omgivelser. Senge (1990) beskriver fem disipliner eller krav for lærende organisasjoner. Bl.a. er det viktig å jobbe med de forutsetninger som skaper lærende individer som ønsker å mestre og utvikle seg og legge til rette for kollektiv gruppelæring. Det er grunnlag for å kunne si at forskningsobjektet er i ferd med å gå i retning av å bli en «lærende organisasjon» med sin satsning på refleksjonsbaserte læringsgrupper innen lederutvikling. Samtidig mangler denne virksomheten foreløpig en systematikk rundt kollektiv innhenting og omsetning av hverdagserfaringer til læring og felles justerte handlinger og praksis.

Forskningsobjektet følger Kolbs læringsmodell og har tatt i bruk refleksjoner, verktøy og møteplasser. Nå handler det mer om å styrke 70:20 delen av læringen slik Jennings (2013) har pekt på gjennom en sterkere deling av hverdagsrefleksjoner. At man får til hyppigere dialog og felles refleksjoner gjennom refleksjonsgruppene som er uformelle møteplasser som antagelig egner seg bedre som læringsarenaer enn de mer formelle møteplassene som eksempelvis ledermøter i de ulike lederteam, avdelingsmøter og allmøter.

Noe av årsaken til en svakt målt utvikling blant lederne i forskningsobjektet kan således ha sammenheng med at det benyttes en litt for avgrenset form for refleksjon og for liten kollektiv læring og deling av erfaringer på tvers i virksomheten. Man har etablert refleksjonsgrupper i virksomheten og dette er noe som oppleves positivt av lederne. Imidlertid møtes gruppene litt for sjelden og det er også indikasjoner på at dialogen må bli mer åpen i disse gruppene, da det eksisterer en viss frykt for at det som sies i fortrolighet knyttet til konkrete medarbeiderutfordringer, kan lekke ut blant de ansatte. Derfor bør forskningsobjektet vurdere hvordan man kan motvirke disse utfordringene som kan virke hemmende inn på en åpen refleksjon og læring gjennom refleksjonsgruppene.

Her kan forskningsobjektet dra nytte av andre virksomheters erfaringer når det gjelder bruk av refleksjonsgrupper. Jeg vil her vise til relevante fagartikler hentet fra helsevesenet av Kepple, Hauff og Bergem (2015) og Gjerberg og Amble (2009) som er publisert i *Sykepleien – forskning*, som er et vitenskapelig tidsskrift. I følge disse kildene har man dratt meget stor nytte av refleksjonsgrupper som er det hovedforum hvor personalet i fellesskap reflekterer og blir bevisst sin fagkunnskap og personlig erfaringskunnskap. Det er gjennom disse gruppene at man tar sikte på å videreutvikle kunnskapen og å skape en felles praksis. Her brukes det erfaringslogger hvor konkrete læringscase presenteres og diskuteres i refleksjonsgruppene akkurat slik de gjør det i de lærende kommunene til Tiller og Helgesen (2011). Dette danner ny innsikt og gir grunnlag for nye handlemåter. Vi har sett at ledernes refleksjoner foregår for det meste som løpende tanker i hodet. Ingen av lederne som ble intervjuet sier at de benytter skriftlige refleksjoner knyttet til sine egne daglige erfaringer. Dette kan tolkes i retning av at lederne foretar mer enkeltkrets refleksjoner rundt egen lederutøvelse fremfor den dypere dobbeltkretslæringen som krever dypere ettertanke og som krever en skriftlig form for at lederne skal evne å komme opp på et metarefleksjonsnivå om man skal lykkes bra med dette, ref Tiller og Helgesen (2011). Dette kan tyde på at lederne ikke vil greie å endre sine dypere liggende holdninger, handlingsmønstre og vaner som styrer deres lederatferd slik det hevdes av Argyris og Schön (1978). Dersom det stemmer at lederne sliter med å reflektere rundt forhold som styrer deres handlemåter og vaner så er dette ganske sammenfallende med teoriene til Argyris (1999), som hevder at ledes bruksteori er noe lederne beskytter kraftig og som de lar seg styre av nærmest uten å tenke (autopilot). At når det oppstår helt nye situasjoner og problemstillinger, hvor gammel lærdom ikke lenger er funksjonell, velger man likevel å håndtere situasjonen ut fra den gamle innlærte kunnskapen som i mange tilfeller vil bære galt av sted.

Jeg har et inntrykk fra intervjuene om at en del av refleksjonen til lederne handler mye om løpende operative vurderinger (enkelkretslæring) knyttet til den daglige lederutøvelsen. Som vi tidligere har pekt på under teorikapittelet, kan ikke ledere iht Klev og Levin (2009) reflektere over absolutt alt som skjer i hverdagen. Det vil ikke fungere og man kan som leder bli “handlingslammet”. Det kan likevel være vanskelig for lederne å få øye på læringspunkter i en jevn strøm av hverdagshandlinger. Derfor kan ledere med fordel bruke en “critical incident” metode i sin refleksjon og læring, jfr. Herzberg (1959), der læringsverdien er stor fordi erfaringene blir så tydelige og sterke. Altså at lederne fokuserer på å lære av de erfaringer som oppstår når ting enten gikk veldig bra eller veldig dårlig. Det fremgår ikke av

intervjuene at lederne er bevisste på denne refleksjonsmetoden. Denne metoden ligger også godt til rette for å presentere erfaringer ut i organisasjonen.

Det viser seg vanskelig for ledere å få tid til dypere ettertanke i en travel lederhverdag som kan endre deres “mindset” og dypt forankrede handlingsmønstre eller bruksteori (atferd). Den tidligere toppsjefen i Politiet, Hanne Kristin Rohde (2016) uttaler om dette fenomenet at sitat «*Det vanskeligste vi gjør er å endre vaner. Vi sender folk på kurs, videreutdanning og etterutdanning men klarer vi å omsette intellektuell kunnskap til handling? Jeg har erfart selv hvor vanskelig det er å gå på lederutdanning, og faktisk endre atferd og tankemønstre etterpå*». Rodhe sier i den samme artikkelen at «*i tillegg til det jeg allerede har sagt, må lederen ha evne og vilje til å sette seg mål på egenutvikling*». Det er mulig å endre vaner ved å sette seg klare “jeg mål” slik også professor Ottessen (2011) i Stavanger har anbefalt dette. Lederne i forskningsobjektet er kanskje ikke flinke nok til å sette seg klare endringsmål. Dette kan forklare hvorfor de synlige endringene ikke oppleves større hos lederne i forskningsobjektet.

Det er skrevet mange bøker om hvordan man kan lykkes med å bryte ut av gamle vaner og innøvde handlingsmønstre. En Ganske ny bok rundt dette er Charles Duhigg (2015) som vektlegger hvordan man kan innarbeide nye og gode vaner. Dette er vanskelig og krever at man kartlegger eksisterende vaner og hvilke gevinster man kan få ved å endre dem. En forfatter som har skrevet mye om betydningen av å endre eller snu eget tankesett (“mindset”) for å lykkes med å endre egen atferd er Dweck (2015). Det som går igjen i de ulike faglige bidragene rundt dette er at det er vanskelig å bryte ut av godt innarbeidet bruksteori eller handlingsmønstre som styrer vår atferd, men ikke umulig. Det krever imidlertid sterk bevissthet og “metarefleksjon”. Det krever at man setter seg klare endringsmål og gjennomføre dette slik også Ottessen (2011) har beskrevet det i sin bok om endringsledelse. I likhet med Duhigg hevder Lewin (1951) at størrelsen på gevinsten man oppnår ved å nå sine endringsmål virker avgjørende inn på endringsmotivasjonen. Er viljen sterk nok vil man kunne lykkes. Vi kjenner alle det gamle ordtaket “Tro kan flytte fjell”. Til tross for at lederne i studieobjektet foreløpig kun ser små effekter av lederutviklingen ut i organisasjonen kan dette likevel gi positive forandringer både på individuelt og organisatorisk nivå. Vi vet at det eksisterer en forskningsmessig «80/20% regelen» knyttet til at 80 % av konsekvensene innenfor et område skyldes 20 % av grunnene. Regelen kalles «Pareto prinsippet» etter italieneren Vilfredo Pareto, som i 1906 kom med denne teorien knyttet til velferdsfordelingen

i Italia og knyttet dette til omsetning av varer og tjenester, iht. McLure (2001). Man kan tenke seg at det samme forholdet også gjør seg gjeldende når det gjelder menneskers atferd. At det bare er ca 20% av atferden som står for hele 80% av menneskers adferdsproblemer. Dermed kan selv en liten målbar endring hos hver enkelt leder utgjøre en merkbar og ønsket forskjell i lederatferd.

Men vi har sett at lederne i forskningsobjektet har evnet å ta i bruk ny lederteori. Dersom det er riktig at den nye styrkebaserte lederformen fører til økt mestring og økt jobbengasjement hos medarbeiderne skal man ikke undervurdere hvilken betydning dette kan ha for videre utvikling og resultater i forskningsobjektet. Her kan man blant annet vise til amerikansk arbeidslivsforskning ved Gallup sin metaundersøkelse fra 2012. I følge Sorenson (2013), viser denne at medarbeidere med det høyeste nivået av jobbengasjement har 37% mindre fravær, 25% mindre turnover i bedrifter med høy turnover og 65% mindre turnover i bedrifter med lav turnover. De har videre 28% mindre svinn i arbeidet og 41% mindre kvalitetsfeil. De har 10% høyere kundetilfredshet, 21% høyere produktivitet og 22% høyere lønnsomhet enn de minst engasjerte medarbeiderne i laveste kvartil (uengasjerte medarbeidere). Se figuren under.



Figur 1.5: Gallups forskningsdata (metaanalyse) som viser sammenhengen mellom de medarbeiderne som ligger i øverste kvartil i deres Q-12 spørreundersøkelse definert som "top engagement quartile" og 10 målbare resultatindikatorer.

Dermed kan et økt medarbeiderengasjement gi svært positive og lønnsomme resultater for forskningsobjektet. Vi vet også fra annen arbeidslivsforskning ved Herzberg (1959), at det å få brukt sine sterke sider er en svært viktig motivasjonsfaktor. Utfordringen er imidlertid å greie å holde og løfte engasjementet over tid.

Jeg ser i undersøkelsen at bruken av 360 graders lederevalueringsverktøy ikke er entydig positiv. Felles for disse verktøyene er at de kan være ganske ulikt utformet. Dette gjør det vanskelig å sammenligne verktøyene rent metodisk. Lederne opplever at en del av spørsmålene i verktøyet er vanskelig å svare på for de som skal evaluere lederne. Dette

skyldes kort og godt at de som skal evaluere ledere har et veldig begrenset bilde av hva lederne gjør. Dermed blir det mye “synsing” i resultatet og dette oppleves derfor som upålitelig. De fleste lederne i undersøkelsen opplevde dessuten å få så bra vurdering at de fikk lite å reflektere rundt som grunnlag for å lage utviklingsmål de kan “strekke seg mot”.

Det var en leder i undersøkelsen som mener at denne typen evalueringer bør følges opp med et individuelt coachingtilbud for å sikre ønsket utvikling hos lederne. At da kan lederevaluering fungere som et godt utviklingsverktøy. Samtidig fremgår det av en amerikansk forskningsartikkel av Feldman og Lankau (2005), som har sett på forskning rundt nytteverdien av ledercoaching, at til tross for en enorm utbredelse av denne metoden kan man kun se svakt positive dokumenterte forskningsresultater som viser at dette fungerer. Dette skyldes at konsulent coacher bruker veldig ulik tilnærming i arbeidet som gjør det vanskelig å sammenligne og dokumentere coachingtiltak og effekter. På den annen side er det viktig at hver enkelt leder som har ulike behov får individuelt tilpasset oppfølging av de tiltak som avtales for hver enkelt leder. I dag er dette overlatt til hver enkelt avdelingsleder å følge opp sine seksjonsledere, og direktøren har ansvar for å følge opp sine avdelingsledere i forskningsobjektet. Det gir kanskje ikke den største motivasjonen hos ledere som trenger utviklingshjelp?

Jeg har også sett at ledernes interesse «dabber av» rundt bruken av det digitale refleksjonsverktøyet og opplever dette som et «pliktløp». Årsakene til fallet i motivasjon når det gjelder bruk av det digitale refleksjonsverktøyet ser ut til å være todelt. På den ene siden påvirkes lederne av andre ledere de følger i verktøyet og som inngår i deres refleksjonsgruppe. Når de ser at andre gjør en slett jobb i retning av å skrive inn lettvindte og overfladiske refleksjoner i løsningen, faller motivasjonen til å gjøre en grundig jobb. Derneft kan det se ut som fallet i motivasjon skyldes at lederne ikke blir motivert av å vurdere seg selv hele tiden. Lederne må sette en karakter på seg selv i forhold til hvor mye de har jobbet med egne handlingspåstander og skrive en refleksjon rundt dette hver måned i refleksjonsverktøyet. Et par av lederne er usikre på om medarbeiderne merker noen forskjell i deres anstrengelser og synes det er rart å måtte vurdere seg selv hele tiden. Her reiser lederne spørsmål om metoden heller burde være slik at det var medarbeiderne som ble bedt om å vurdere ledernes utvikling på de områder lederne jobber med for å endre sin lederatferd. Så får medarbeiderne si noe om de merker en forskjell på ledernes atferd over tid. Samtidig er det ment at 360 evalueringsverktøyet skal ivareta dette. Man kan da stille spørsmål ved om det

holder å evaluere lederne kun annethvert år? Uten at lederne bruker de påminnelsene de mottar automatisk fra det digitale refleksjonsverktøyet til å skrive inn sine refleksjoner rundt eget utviklingsarbeid vil dette ha manglende effekt. Uten at lederne benytter skriftlig refleksjon knyttet til sine hverdagsopplevelser, vil de også slite med å lære av sine erfaringer i praksisfeltet. Uten at lederne benytter tilbakemeldinger fra andre undersøkelser og evalueringer til dypere ettertanke vil lederne antagelig ikke nå det bevissthetsnivået som er nødvendig for å kunne komme til nødvendige erkjennelser og innsikter som berører dypere forankrede handlings- og bruksmønstre hos hver enkelt leder, slik det er pekt på i forskningen til Argyris og Schön (1978). Det er imidlertid dette bevisstgjøringsarbeidet som er nødvendig om lederne skal lykkes med å utvikle sin lederadferd i en ønsket retning. Det er også dette som må til for at hver enkelt leder skal kunne lykkes med å ta i bruk nye teorier og verktøy som de har blitt kjent med gjennom lederopplæringen som har pågått de siste tre år i perioden 2013-2016.

Lederne opplever det som mer motiverende å reflektere rundt oppgavene som sendes ut av refleksjonsverktøyet – og disse egner seg godt som tema for diskusjon i refleksjonsgruppene. Samtidig gir noen av lederne uttrykk for at oppgavene oppleves som «litt kunstige». Derfor er det også et par av lederne som mener at de heller burde hatt et digitalt refleksjonsloggverktøy hvor de kan skrive inn sine refleksjoner over sine hverdagshandlinger og dele sine erfaringer med hverandre hentet fra virkeligheten. Dette vil kunne gi sterkere læring i forskningsobjektet i tråd med 70:20:10 læringsmodellen til Jennings (2013) som jeg har vist til i denne oppgaven.

Læringshemmende faktor- knapphet på oppmerksomhet og interesse

Det er imidlertid grunn til å anta at fenomenet med manglende interesse og motivasjon for enkelttiltak i lederutvikling som bruk av lederevalueringverktøyet og det digitale refleksjonsverktøyet, uansett vil oppstå over tid, nærmest uavhengig av hvor bra dette er faglig. Denne utfordringen, som fenomen, kan tolkes i retning av at det eksisterer en menneskelig begrensning eller «knapphet på oppmerksomhet» i vårt digitale kunnskapssamfunn. Noe av grunnen til dette er at vi hele tiden mottar en «flom» av informasjon. Knapphet om vår oppmerksomhet er kanskje en av de største utfordringer mot læring i dagens digitale kunnskapssamfunn, slik det er beskrevet av Krokan (2013). Jeg kaller dette for en «tids- og oppmerksomhetsslitasje» som oppstår over tid når man har holdt på lenge nok med en lederutviklingsaktivitet. Antagelig inntreffer dette fenomenet allerede etter ca 6-12 måneder. Et læringspunkt kan da være at man er nødt til å hele tiden bringe inn nye momenter og

muligheter i lederopplæringen for å holde interessen og endringsmotivasjonen oppe hos lederne. Dette representerer en krevende utfordring for de som har ansvaret for å drive lederutvikling i forskningsobjektet. Lederne ser foreløpig kun småsynlige effekter av lederutviklingen ut i organisasjonen.

Videre utvikling i forskningsobjektet

For å kunne si noe sikkert om organisatorisk utvikling og resultater i forskningsobjektet må dette vurderes ved hjelp av flere måleindikatorer som sees i sammenheng ut over den såkalte 360 graders “feedback” evalueringen. Ved å vurdere flere resultatindikatorer som påvirker hverandre vil dette kunne gi et “indrekonsistent” situasjonsbildet noe som er anbefalt av (Kuvaas 2008). Det viser seg at virksomheten som utgjør forskningsobjektet har hatt høy måloppnåelse gjennom mange år (oppfyller alle viktige mål ovenfor eget department). Man har høy kundetilfredshet målt gjennom jevnlig kundetilfredshetsmålinger og høyt medarbeiderengasjement målt gjennom årlige medarbeiderundersøkelser. Ut fra samlede måleindikatorer får vi dermed et “indrekonsistent” resultatbildet i retning av at virksomheten som utgjør forskningsobjektet er en velfungerende organisasjon med dyktige kunnskapsmedarbeidere og ledere. Alt henger sammen med alt slik Leavitt (1965) beskrev det i sin systemmodell. De organisatoriske delene i en organisasjon henger uløselig sammen. Derfor vil endringer i en del skapeendringer i de andre delene som «ringer i vann». Man må derfor ha målbare indikatorer for oppgaveløsning (produktivitet) og involverte aktørers engasjement (medarbeiderengasjement og kundetilfredshet) m.fl., hvor disse faktorene henger sammen og påvirker hverandre slik vi også har sett den målbare sammenhengen beskrevet gjennom Gallup sin metaforskning. Virksomheten har ikke satt disse måleindikatorne bevisst sammen i sin styringsinformasjon.

Samtidig kan man her drøfte hva slags utvikling man vil kunne forvente å se videre i forskningsobjektet knyttet til lederutvikling og bruk av refleksjon. Alle måleindikatorer var høye allerede før lederopplæringen tok til i 2013. Utfordringen fremover vil derfor være å greie å holde dette høye resultatnivået videre. Det krever kontinuerlig oppmerksomhet på faktorer som påvirker høyt jobbenngasjement i virksomheten noe som krever dialog og refleksjon blant lederne. Forskningsobjektet fikk imidlertid et formidabelt løft på sin siste arbeidsmiljøundersøkelse i desember 2016 som måler nivået av såkalte «stoppere» for engasjement eller det Herzberg (1959), kalte for hygienefaktorer. Dette lover godt for videre utvikling i forskningsobjektet. Jeg tenker ledernes refleksjonsgrad vil ha betydning for den

videre utvikling. I følge Skivik (2004) skriver han om relasjonsledelse at ledere trenger refleksjonskompetanse. Det handler om at ledere må evne å tre tilbake, tenke igjennom og analysere sitt lederskap. Å reflektere innebærer at man blir oppmerksom på sine egne holdninger, måter å sanse, forstå og handle på. Det innebærer å se sitt eget speilbilde og seg selv utenifra. Klarer man å se seg selv med nye briller, får man større innsikt i hvordan og hvorfor man opptrer som man gjør. Ved å inneha refleksjonskompetanse klarer man å stille spørsmål til sitt eget lederskap. I tillegg må man søke tilbakespill gjennom sin egen leder, kollegaer, medarbeidere og gjerne gjennom en ekstern coach. Vik (2007 s.164) skriver også at de som har påtatt seg en lederrolle har påtatt seg et stort ansvar. At dersom lederne er dette ansvaret bevisst så tør de å utfordre sitt eget lederskap. At ledere bør reflektere over følgende 10 spørsmål:

- 1.Har jeg tillit hos mine medarbeidere?
- 2.Ville jeg hatt meg selv som sjef?
- 3.Har jeg evne til å reflektere over mitt lederskap?
- 4.Tar jeg beslutninger og skaper resultater gjennom mine medarbeidere?
- 5.Vet jeg hva som motiverer den enkelte medarbeider?
- 6.Hvordan håndterer jeg tilbakemeldinger? Klarer jeg å ta i mot kritikk?
- 7.Har jeg selvinnsett på en slik måte at jeg vet hvordan folk ser på meg?
- 8.Har jeg evne til å lytte?
- 9.Hva gjør jeg aktivt for å utvikle mitt eget lederskap?
- 10.Skaper jeg arbeidsglede hos mine medarbeidere?

Alt dette sammenfaller veldig godt med hva jeg selv har undersøkt og drøftet om hvilken betydning refleksjon har for ledelse i denne masteroppgaven. Når det gjelder spørsmål nr.5 over, så har jeg sett at det er veldig viktig for ledere å finne ut av hvor medarbeiderne har sine styrker så ledere kan hjelpe sine medarbeider til å få nytten mest mulig av seg selv i jobben til beste for virksomheten. Dette er en av de viktigste kilden til indre motivasjon hos medarbeiderne iht Herzberg (1959). Det er ingen tvil om at ledelse og lederutvikling har betydning for at virksomheten skal fortsette å utvikle seg i riktig retning. Sannsynligvis vil den positive utviklingen i forskningsobjektet fortsette da ledelsen har et sterkt fokus på utvikling av sine medarbeidere, ledere og organisasjon. Forskningsobjektet har i løpet av de siste 10 år gjennomført mer en 25 vellykkede utviklingsprosjekter, og ligger langt fremme i offentlig sektor når det gjelder fornying og digitalisering av sine tjenester.

6. Konklusjoner og anbefalinger (2 sider: s.53-54)

Denne oppgaven har hatt som utgangspunkt å finne ut av hvilken betydning refleksjon har for lederutvikling. Ut fra drøftingen av emperi mot teori og tidligere forskning tegner det seg et tydelig bilde. At lederes evne til refleksjon og dypere ettertanke rundt egen ledelse er en sentral og viktig faktor for deres vekst og muligheter til å hente ut sitt utviklingspotensial. I det etterfølgende beskrives noen konklusjoner og anbefalinger som kan styrke en refleksjonsbasert lederutvikling i forskningsobjektet. Det vil også komme noen tanker omkring muligheter for videre forskning. Gjennom ledernes egne utsagn ser jeg at de har reflektert over forhold hvor det har skjedd erfarte forbedringer særlig knyttet til 1) Styrkebasert ledelse som øker medarbeidernes engasjement og produktivitet, 2) utvikling av nye arbeidsprosesser og tjenester som kommer kundene til gode, 3) hvordan gjennomføre bedre møter og 4) hvordan god involvering av medarbeiderne gir bedre gjennomføringsevne. Samlet sett kan dette gi virksomheten et løft der man på sikt vil kunne se sterkere utvikling.

Konklusjoner/anbefalinger til forskningsobjektet som kan styrke videre lederutvikling:

1	Det ser ut til at bedriftsinterne refleksjonsgrupper bør representere et tversnitt av hele virksomheten for at disse skal gi optimalt læringsutbytte. Denne effekten oppnås fordi man da kan utnytte de erfaringer som utvikles i hele virksomheten.
2	Virksomheten bør innføre krav om taushetsplikt i lederopplæringen for å sikre en åpen og fri diskusjon mellom lederne. Frykt for «lekkasjer» av fortrolig informasjon er til hinder for den læring og utvikling som foregår i refleksjonsgruppene. Dette er også noe det pekes på rundt de erfaringer vi har vist til med bruk av refleksjonsgrupper i helsevesenet.
3	Refleksjonene som skrives inn av lederne i det digitale refleksjonsverktøyet kan representere et «hav av innsikter» som organisasjonen bør hente ut og omsette i handling. Denne informasjonen kan ha et organisatorisk endringspotensial.
4	Jeg har kun intervjuet fem av 23 ledere i forskningsobjektet som ikke alle opplever bruk av 360 graders «feedback» evaluering som et nyttig refleksjons – og utviklingsverktøy. Forskningsobjektet bør derfor vurdere dette nærmere før man konkluderer om dette er et verktøy det er hensiktsmessig å videreføre.
5	Evaluering av ledere bør suppleres med et profesjonelt coachingtilbud for å oppnå ønsket utvikling hos hver enkelt leder. Særlig i de tilfeller der leder trenger hjelp til å utvikle sine relasjonsferdigheter.
6	Det kan være nyttig å etablere refleksjonslogger enten manuelle eller digitale der lederne kan skrive inn refleksjoner og læringspunkter knyttet til de erfaringer de gjør i hverdagen.

	Her bør informasjonen gjøres lett tilgjengelig for alle. Dette vil kunne styrke en dypere form for metarefleksjon og læring hos lederne som hurtig kan dele erfaringer i organisasjonen.
7	Når det gjelder refleksjonsverktøyet, bør man i likhet med 360 verktøy vurdere nærmere opplevelsen av nytteverdi blant alle 23 ledere i forskningsobjektet før dette besluttes videreført. Samtidig kan det tenkes at leverandøren av dette verktøyet kan få lagt inn loggmulighet som bedre understøtter læring og deling av hverdagerfaringer.
8	Ledere bør vurdere å lære mer av de erfaringer som oppstår når ting enten gikk veldig bra eller veldig dårlig (“critical incident tekning”), da det ellers være vanskelig å finne læringspunkter i en jevn strøm av hverdagshandlinger. Det fremgår ikke av intervjuene at lederne er bevisste på denne refleksjonsmetoden.
9	Det er usikkerhet knyttet til endringsmotivasjonen hos lederne i forskningsobjektet. Det anbefales derfor at det gjennomføres en supplerende undersøkelse i forskningsobjektet for å kartlegge dette. Lederne er veldig erfarne og ser kanskje ikke det store utviklingsbehovet? Dersom dette er riktig vil det være vanskelig og unnlønnsomt å drive det kollektive utviklingsarbeidet videre. Da er det bedre at de som er motivert gis anledning til utvikling.
10	Ledere må bli bevisste på at de «jag mål» de setter seg, er viktige for hvordan de utvikler seg. Det er lederne selv det kommer an på. Det er ledernes «mindset» og evne og vilje til å reflektere rundt egen ledelse og ønske om å utvikle seg som er avgjørende for deres utvikling, uansett verktøy og bistand. Selv en liten endring kan i mange tilfeller skape en stor forskjell som gjør at lederne lykkes bedre med sin ledelse.
11	Vi har sett at det over tid oppstår et fenomen i retning av at ledere mister interesse og motivasjon for enkelttiltak i lederutviklingen. Dette skjer nærmest uavhengig av hvor bra noe er faglig. Dette betegnes som en «tids- og oppmerksomhetsslitasje». De som driver lederutvikling må derfor over tid bringe inn nye momenter i opplæringen for å bevare endringsmotivasjonen hos lederne. Dette representerer en krevende utfordring.

Innspill til videre forskning rundt hvilken betydning refleksjon har for lederutvikling.

Jeg har ikke kunnet dokumentere at ledere som uttaler at de benytter refleksjon mer aktivt enn andre ledere har en sterkere utvikling og resultater i lederrollen. Det kan være en interessant forskningsmessig oppgave å finne ut av det. Man kan da gjennomføre undersøkelser med større utvalg av ledere gjennom en korrelasjonsanalyse som kobler grad av ledernes refleksjon mot målbare resultatindikatorer som måler på effekter i retning av ulike virksomhetsresultater (ouput) blant lederne, som økt innovasjon, produktivitet og medarbeiderengasjement mv.

7. Referanser (s.55-59)

Argyris, C. (1999). *Bryt forsvarsrutinene. Hvordan lette organisasjonslæring*. Oslo: Prentice Hall International

Argyris, C., & Schon, D.A. (1978). *Organizational learning. A theory of action perspective*. Rading, Mass.: Addison-Wesley Pub.Co.

Deci, E.L., & Richard. M.R. (2000). “The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and Self-determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. Vol. 11 utgave 4. Target Article.

Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. New York: Kappa Delta Pi.

Duhigg, C. (2015). “*Vanens makt- hvorfor gjør vi som vi gjør og hvordan vi kan forandre oss*.” Norsk utgave. Oslo: J.M.Stenersens.

Dweck, C. (2015): Discussant Growth. *British Journal of Educational Psychology*, nr.85, s.242–245.

Feldman, D.C. & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching:A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, December 2005, s.829-848. DOI: 10.1177/0149206305279599.

Gjerberg og Amble (2009). *Artikkel på hjemmesidene til Helsedirektoratet*: Hentet fra <https://helsedirektoratet.no/Lists/Publikasjoner/Attachments/124/Hjerte-hode-hender-et-refleksjonsverktøy-for-mestring-i-pleie-og-omsorgstjenesten-IS-0217.pdf>

Gurdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (2014). Why leadership-development programs fail. *McKinsey Quarterly*, January 2014.

Halvorsen, K. (2000). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3 utgave, 8 opplag. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

- Harold, P. (2014). Coding text using Microsoft Word. Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=TbjfpEe4j5Y&t=6s>
- Hauger, B., Højland, T.G., & Kongsbak, H. (2011). *Organisasjoner som begeistrer. Appreciative Inquiry*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Herzberg, F. (1959): *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse, 2 utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jennings, C. (2013). *70:20:10 framework explained. Creating High Performance Cultures*. Second edition. Surrey Hills: Forum Pty Limited.
- Johannessen, A., Tufte, P.A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5 utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jordahl, A. & Midtun, E.K. (2002). Lederutvikling—virker det? *Magma nr 1.2002*. Hentet fra <http://www.magma.no/ledertutvikling-virker-det>
- Kepple, K.M., Hauff, K. & Bergem, A.L.M. (2015). *Sykepleien nr. 05 2015*. Hentet fra: <https://sykepleien.no/forskning/2015/04/refleksjonsgrupper-i-sykehjem>
- Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating Training Programs. The Four Levels*. Second edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kolb, D.A. (2015). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and development*. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Krokan, A. (2013). *Nettverksøkonomi. Digitale tjenester og sosiale mediers økonomi*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

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

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utgave, 3 opplag. Oslo: Gyldendal forlag.

Kvalsund, R. (2011) Organisering av kompetanseutvikling i arbeidslivet. I Aarsand. L., Håland, E., Tønseth C. & Tøsse, S. (red). *Voksne, læring og kompetanse*, s.197-237. Oslo: Gyldendal Akademiske forlag,

Kvalsund, Ragnvald (2014). *Coaching. Metode:prosess:relasjon*. 2 opplag. Tønsberg: Synergi Publishing.

Laci Loew and Karen O'Leonard (2012), Leadership Development Factbook 2012. Benchmarks and Trends in U.S. Leadership Development. I Gurdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (2014). *Why leadership-development programs fail*, , *McKinsey Quarterly*, January 2014.

Leavitt, H.J. (1965). Applied Organizational Change in Industry. I Bedeian,A.G. (1980). *Organization: Theory and Analysis*. s.302-303. Hinsdale: The Dryden Press.

Lewin, K. (1951). «*Field Theory in Social Science*». New York: Harper and Ro.

Lunde, H.N. (2015). Uttalelse under programmet Dagsnytt atten på NRK2. 21.01.2015, under debatt om regjeringens ønske om reduksjon av statlig eierandel på Oslo Børs.

Lysø Hybertsen, I. (2010) *Managerial Learning as Co- Reflective Practice. Management Programs – don't use it if you don't mean it*. Trondheim: NTNU.

McLure, M. (2001). *Pareto, Economics and Society: The Mechanical Analogy 2001*. London: Routledge.

- Moon, J. (2004). *A handbook of reflective and experiential learning. Theory and practice*. New York: RoutledgeFalmer.
- Ottesen, O. red. (2011). *Ledelse- å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2000). The knowing doing gap. «How smart companies turn knowledge into action». *Harvard Business School Press 2000*, s.1-8.
- Rohde Hanne Kristin (2016). Bedre leder = Bedre bedrift? *Ledernytt publisert 04 sept 2016*, s.1-8.
- Sandvik E. (2004). *Business IQ. Startegi, lederskap og topplinjemålinger som gjør kunnskapsbedrifter smartere*. Oslo: Damm.
- Scharmer, C.O. (2011). *Teori U. Åpent sinn, åpent hjerte, åpen vilje. Lederskap som åpner fremtiden. Mot en ny social teknologi- presencing*. Hinnerup/Danmark: Ankerhus forlag.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006): The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement Volume 66 Number 4 August 2006*, s.701-716, Sage Publications.
- Semundseth, R. (2016). *Medarbeidersamtalen 2.0. Fra resultatløst pliktløp til individtilpasset mestring*. Oslo: Mankoni Media.
- Senge, P. (1990). *Den femte disiplin. Kunsten å skape den lærende organisasjon*. Oslo: Hjemmets bokforlag
- Skivik, H.M (2004). Relasjonell ledelse. Å lære lederskap i praksis. I Vik, S. (2000). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget, s.164-165.
- Sorenson, S. (2013). How Employee Engagement Drives Growth. *Artikkel i Gallup businessjournal, June 20, 2013. Washington DC*.

Statistisk Sentralbyrå (2007). Høy opplæringsaktivitet i norske bedrifter. *Statistikk publisert 22 august 2007 på SSB. Tilgjengelig her*

<http://www.ssb.no/utdanning/statistikker/opbed/hvert-5-aar>

Thorsurd, E. & Emery, F.E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati. Ny utgave. Oslo: Tanum.*

Tiller, T. & Helgesen, S. (2011). *Bedre leder. Lederutvikling gjennom reflektert erfaring.* Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse.* Oslo: Universitetsforlaget. S.164.

Vygotsky, L. S. (2001). Tenkning og tale. I Firing Christian (2004). *Praksis i profesjonsutdanning; å gjøre eller å lære? Hvordan loggskrivning kan utgjøre en forskjell. FOU I PRAKSIS NR. 1 2007, s.59-72.*

8. Vedlegg (s.60)

[Vedlegg 1: Informasjon til informanter](#)

[Vedlegg 2: Informert samtykke skjema](#)

[Vedlegg 3: Intervjuguide](#)

[Vedlegg 4: Resultat av meldeplikttest til NSD](#)

[Vedlegg 5: Lederprinsipper i virksomheten som utgjør forskningscasen](#)

[Vedlegg 6: Lederevalueringen i virksomheten som utgjør forskningscasen](#)

[Vedlegg 7: Koding av tekst i MS Word](#)

[Vedlegg 8: Uttrekk av kodet tekst i MS Word](#)

[Vedlegg 9: Sortering av data](#)

[Vedlegg 10: Kodetabell](#)

Vedlegg 1: informasjon til informanter (s.61-62)

Til

N.N

Dato

dd.mm.ÅÅÅÅ

Fra

Ståle Windingstad

Forespørsel om deltagelse som informant i forbindelse med masterstudie i relasjonsledelse ved NTNU, fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Institutt for pedagogikk og livslang læring

Innledning

Jeg er student ved ovennevnte masterstudie, og skal innen 01.02.2017 ha levert inn min masteroppgave til NTNU. Min faglige veileder er professor Ragnvald Kvalsund.

Som del av masteroppgaven skal jeg gjennomføre en vitenskapelig kvalitativ undersøkelse, der utvalgte lederes erfaringer i vår virksomhet vil utgjøre mitt empiriske datagrunnlag til masteroppgaven. Hensikten med masteroppgaven er å finne ut av hvilken betydning

refleksjon kan ha for lederutvikling og lederes evne til å overføre ny lederteori til handling/praksis. Ledelsen i virksomheten har gitt sin tillatelse til at denne undersøkelsen kan gjennomføres.

Informanter

Denne forespørsel rettes til totalt fem ledere i virksomheten som er villige til å delta i undersøkelsen som mine anonyme informanter. Forutsetningen for å være informant i undersøkelsen er at du som leder har deltatt fullt ut på det lederutviklingsprogram som virksomheten har kjørt i perioden 2013-2016.

Metode-/intervju

For å svare på masteroppgavens hensikt og problemstilling vil jeg gjerne foreta et intervju av deg som leder, og håper du er villig til å stille deg til rådighet som informant. Intervjuet vil ha en varighet på ca 1 time. Intervjuet vil foregå i arbeidstiden i et egnet møterom i våre lokaler. Jeg tar sikte på å gjennomføre intervjuene i løpet av juni 2016. For å sikre at jeg får med meg

mest mulig nøyaktig informasjon fra intervjuet ønsker jeg å ta opp samtalen. Opptaket vil bli slettet så snart jeg har fått skrevet ut (transkribert) intervjuet i tekstformat. For å sikre at utskriften av intervjuet gir et dekkende bilde av intervjuet, vil du som informant få anledning til å lese igjennom transkriberingen og godkjenne innholdet før informasjonen blir benyttet i oppgaven. Informasjonen vil bli behandlet konfidensielt slik at det ikke skal være mulig å kunne identifisere deg som informant i måten dine tilbakemeldinger (data) blir benyttet og presentert i oppgaven.

Samtykke

Det er frivillig å delta i denne undersøkelsen, og du kan når som helst velge å trekke deg fra prosjektet underveis uten at dette får noen som helst negativ konsekvens for deg («no questions asked ☺»). Jeg håper likevel at det ikke blir nødvendig, og håper at du er villig til å gi meg den hjelp jeg trenger for å kunne gjennomføre denne undersøkelsen. Ved å delta som informant vil du få et personlig eksemplar av oppgaven når denne er ferdig utarbeidet.

Dersom du sier deg villig til å være informant bes du om å signere og returnere vedlagte samtykkeerklæring snarlig til meg. Deretter vil jeg sende deg en skjermet møteavtale om intervju i Outlook med tid og sted for intervjuet så snart jeg mottar samtykkeerklæringen fra deg.

På forhånd takk !

Beste hilsen

Ståle Windingstad

Vedlegg2: informert samtykke-skjema (S.63)

Informert samtykke

Jeg er informert om masteroppgaven til Ståle Windingstad og stiller meg til rådighet som informant i en undersøkelse som har til hensikt å finne ut av hvilken betydning refleksjon har for lederutvikling.

Jeg samtykker i at opplysningene jeg gir under intervju kan benyttes som forskningsmessige data i oppgaven.

Jeg er informert om at det er frivillig å delta i undersøkelsen, og at jeg når som helst kan velge å trekke meg fra prosjektet uten at det får noen konsekvens.

Jeg er informert om at min identitet som informant skal holdes anonymt i oppgaven, og at intervjuopptak vil bli lagret på passordbeskyttet opptaker, og at opptaket vil bli slettet så snart opptaket er skrevet ut som tekst.

Jeg er informert om at jeg som informant vil få anledning til å lese igjennom transkripsjonen fra intervjuet, og godkjenne at jeg er korrekt gjengitt.

Jeg er informert om at intervjuet skal foregå i arbeidstiden, noe arbeidsgiver har godkjent. Jeg er informert om at jeg ikke tilkommer noen form for godtgjøring for deltagelsen i undersøkelsen.

Ja, jeg ønsker å delta på intervju under ovennevnte forutsetninger

Dato: _____

Navn: _____ (sign)

NB: Skjemaet bes signert og returnert til Ståle Windingstad innen xx.xx.2016.

Vedlegg3: Semistrukturert intervjuguide (S.64-65)

Innledning-formaliteter:
<ol style="list-style-type: none">1) Presentasjon av meg som masterstudent og forsker.2) En kort gjentakelse av prosjektets hensikt selv om informantene på forhånd er gitt informasjon om dette i form av et eget infoskriv (se vedlegg 1).3) Betydningen av å delta som informant. At de får tilbakemelding om resultat med mulighet for å komme med tilbakemelding på resultater og mine fortolkninger. At de får innsyn i den ferdige oppgaven. At de får informasjon om hvordan data håndteres og hvordan de sikres full anonymitet. At de som informant har en rett til å trekke seg underveis eller avbryte intervjuet.4) Varigheten av intervjuet. <p>Informantene må samtykke til at intervjuet tas opp digitalt og at det tas skriftlige notater som slettes så snart intervjuene er transkribert og anonymisert. Informantene vil få mulighet til å lese igjennom de transkriberte intervjudata for verifisering og godkjenning av at informantenes tilbakemeldinger er korrekt gjengitt.</p>
Introduksjonsspørsmål
«Hva tenker du på når du hører begrepet refleksjon knyttet til lederutvikling?»
A: Nøkkelspørsmål i forhold til Kolb «erfarings- og observasjonsfase». Konkret jobberfaring/ situasjon /problem/handling
«Hvis du skulle hente frem en eller to viktige erfaringer som du har reflektert over som leder hva kunne det være?»
Hjelpespørsmål:
«Har du møtt situasjoner der du har reflektert over at du kunne trekke inn noe fra lederutviklingen i din ledelse?»
«Styrkebasert ledelse har vært sentralt i lederutviklingen. Hvis du skulle reflektere over det å oppdage og lære å ta i bruk egne og andres styrker. Hva har du erfart rundt dette i praksis?»
«Er det støtte i kulturen hos medarbeidere?»
«Beskrive hendelse, handling, situasjon, reaksjoner, følelser»

Vedlegg 3 fortsetter

B: Nøkkelspørsmål i forhold til Kolb «refleksjonsfase» (Refleksjon- Generalisering. Tolkning av erfaring og resultat (konsekvens). Grunnlag for justert bruksteori)
«Hva var det som trigget deg til å reflektere over akkurat dette?» «Hvilken betydning vil du tillegge dette?» «Hva lærte du av dette?»
C: Nøkkelspørsmål i forhold til Kolb «erfaring og teste ut fase». Ny handlemåte (krever mot, viljestyrke, har en kostnad). Hensikt: oppnå bedre resultat/virkning)
Er det noe du bestemte deg for eller ønsker å gjøre annerledes eller teste ut?» Eksperimenterer med «Beskriv dette og dine egne og andres reaksjoner, støtte eller effekter fra omgivelsene på det du gjorde annerledes?»
D: Nøkkelspørsmål i forhold til Kolb -«ny refleksjonsfase»
«Hvordan vil du håndtere denne typen hendelse, handling, situasjon i dag?» «Hva slags situasjon (er) skal til for at du tar i bruk det du har lært og reflektert over?» «Hvordan opplever du at refleksjon over lederutviklingsprogrammets innhold er relevant for å løse dine behov i hverdagen/virksomhetens utfordringer? har dette hjulpet deg og bidratt til endring?» «Hvordan opplever du at 360 refleksjonsverktøyet bidrar til din lederutvikling?» «Hvordan opplever du å måtte reflektere over dine handlingspåstander og refleksjonsoppgaver hver 14. dag?» «Hvordan setter du av tid til refleksjon i hverdagen?» «Benytter du deg av skriftlig refleksjon eller dagbok?»

Vedlegg4: Vurdering av at databehandling (S.66)

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

RESULTAT AV MELDEPLIKTTEST: IKKE MELDEPLIKTIG

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

Til info: For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.

Med vennlig hilsen,

NSD Personvern

Vedlegg 5: Lederprinsipper i forskningsobjekte (s.67)

1. En leder legger kundenes og samfunnets behov til grunn ved fastsettelse av mål og aktiviteter og forankrer disse i virksomheten ved å

- Være nysgjerrig på og forstå kundenes og samfunnets behov nå og i fremtiden
- Omsette virksomhetens hensikt og mål til avdelingsvise, seksjonsvise og individuelle mål
- Formidle sammenhengen mellom kundenes og samfunnets behov og de konkrete målene vi setter oss
- Utvikle og bruke medarbeidernes kompetanse i tråd med overordnede mål

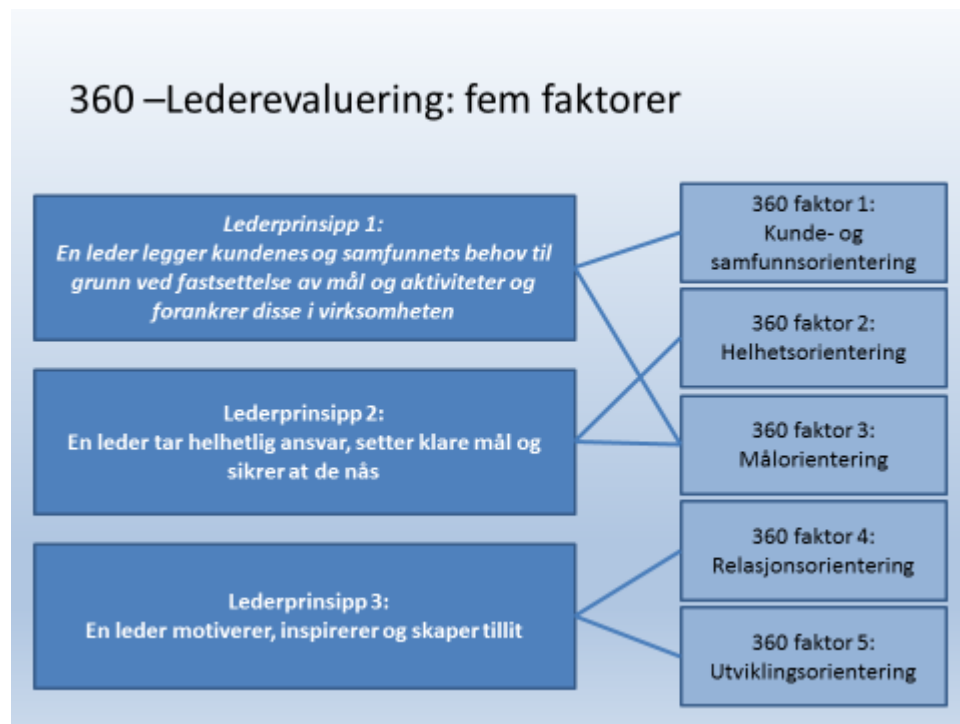
2. En leder tar helhetlig ansvar, setter klare mål og sikrer at de nås ved å

- Prioritere ut i fra et helhetsperspektiv
- Beslutte og å gjennomføre
- Samhandle på tvers av virksomheten
- Uttrykke tydelige forventninger og gi klare tilbakemeldinger på medarbeidernes prestasjoner

3. En leder motiverer, inspirerer og skaper tillit ved å

- Ha en tydelig og åpen dialog
- Informere og involvere medarbeiderne
- Være åpen for nytenkning og endring
- Utvikle og bruke den enkelte medarbeiders kompetanser og styrker
- Se og anerkjenne den enkelte medarbeider
- Utvikle og reflektere rundt egen lederrolle
- Gå foran som et godt eksempel

Vedlegg 6: Lederevalueringen i virksomheten som utgjør forskningscasen (s68-70)



360 – påstander

1. Kunde- og samfunnsorientering
A. Lederen holder seg oppdatert på hvilke behov eksterne kunder har
B. Lederen kommuniserer hvilket samfunnsansvar virksomheten skal fylle
C. Lederen definerer mål som henger tett sammen med behov hos eksterne kunder og samfunn
D. Lederen skaffer seg informasjon om nye trender og utvikling av eksterne kundens behov
E. Lederen utvikler og bruker medarbeidernes kompetanse i tråd med overordnede mål
F. Lederen kommuniserer at det vi gjør har en viktig funksjon for virksomheten

Vedlegg 6 fortsetter

360 – påstander

2. Helhetsorientering

- A. Lederen samhandler aktivt på tvers av organisasjonen og fagområder
- B. Lederen bygger nettverk utenfor virksomheten
- C. Lederen sørger for at vi tenker på hva som tjener organisasjonen som helhet
- D. Lederen skaffer seg informasjon om nye trender og utvikling innen sitt fagfelt
- E. Lederen deler aktivt erfaringer og kunnskap med andre i virksomheten
- F. Lederen samhandler med relevante deler av virksomheten for å ta gode beslutninger
- G. Lederen omsetter virksomhetens hensikt og mål til konkrete mål for avdeling og seksjon

360 – påstander

3. Målorientering

- A. Lederen prioriterer og tar beslutninger
- B. Lederen gjennomfører det som er avtalt
- C. Lederen uttrykker tydelig sine forventninger til andre
- D. Lederen beskriver bakgrunnen for de beslutninger som tas
- E. Lederen er positiv og finner muligheter der andre ser begrensinger
- F. Lederen holder fokus på prioriterte oppgaver
- G. Lederen skaper engasjement for arbeidet
- H. Lederen gir tilbakemelding på en måte som bidrar til læring

Vedlegg 6 fortsetter

360 – påstander

4. Relasjonsorientering

- A. Lederen har en tydelig og åpen dialog med medarbeiderne
- B. Lederen informerer medarbeiderne i relevante saker
- C. Lederen involverer medarbeiderne i beslutninger som berører dem
- D. Lederen ser og anerkjenner den enkelte medarbeider
- E. Lederen lytter interessert til andres innspill og forslag
- F. Lederen bidrar til å skape samhold og lagånd blant medarbeiderne
- G. Lederen er tilgjengelig når det er viktige forhold jeg trenger å ta opp
- H. Lederen gir ofte anerkjennelse og positive tilbakemeldinger for godt utført arbeid
- I. Lederen lar medarbeiderne ta personlig ansvar for eget arbeid

360 – påstander

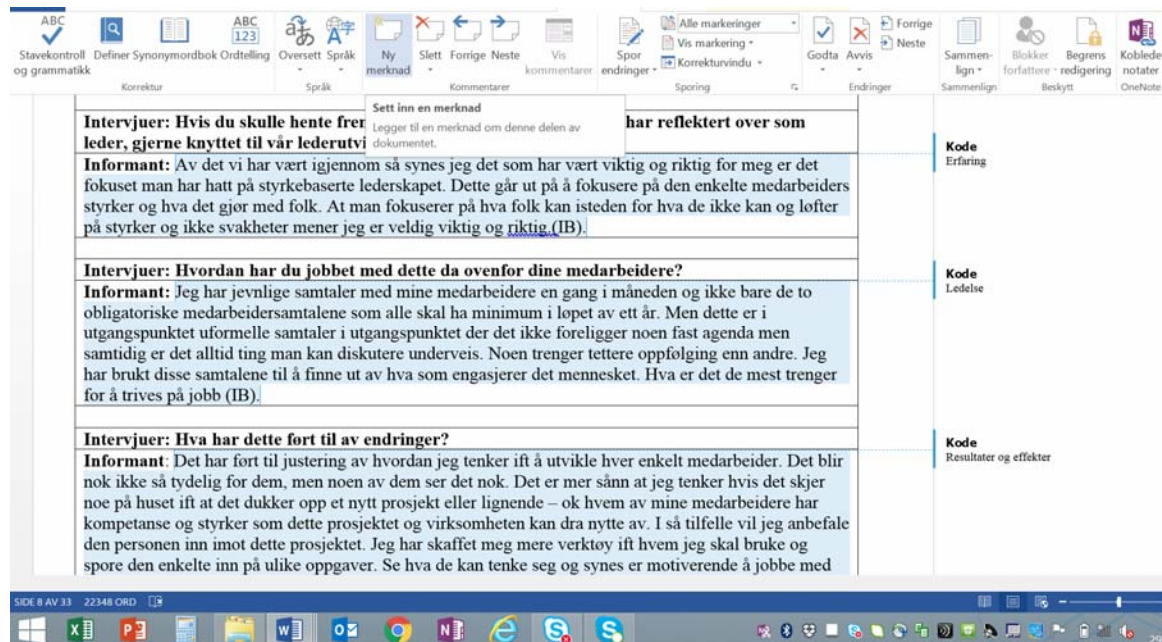
5. Utviklingsorientering

- A. Lederen oppmuntrer andre til nyteknisk og endring
- B. Lederen sørger for egen utvikling i lederrollen
- C. Lederen utfordrer vedtatte sannheter og etablerte måter å gjøre ting på
- D. Lederen går foran som et godt eksempel
- E. Lederen gir medarbeiderne utfordrende arbeidsoppgaver
- F. Lederen bruker den enkelte medarbeiders styrker
- G. Lederen utfordrer medarbeiderne til å se etter forbedringsmuligheter i arbeidet
- H. Lederen bidrar til at vi lærer av det som vi løser bra
- I. Lederen bidrar til at vi lærer av våre feil

Vedlegg 7_Koding av tekst i transkripsjoner skrevet i MS Word (s71)

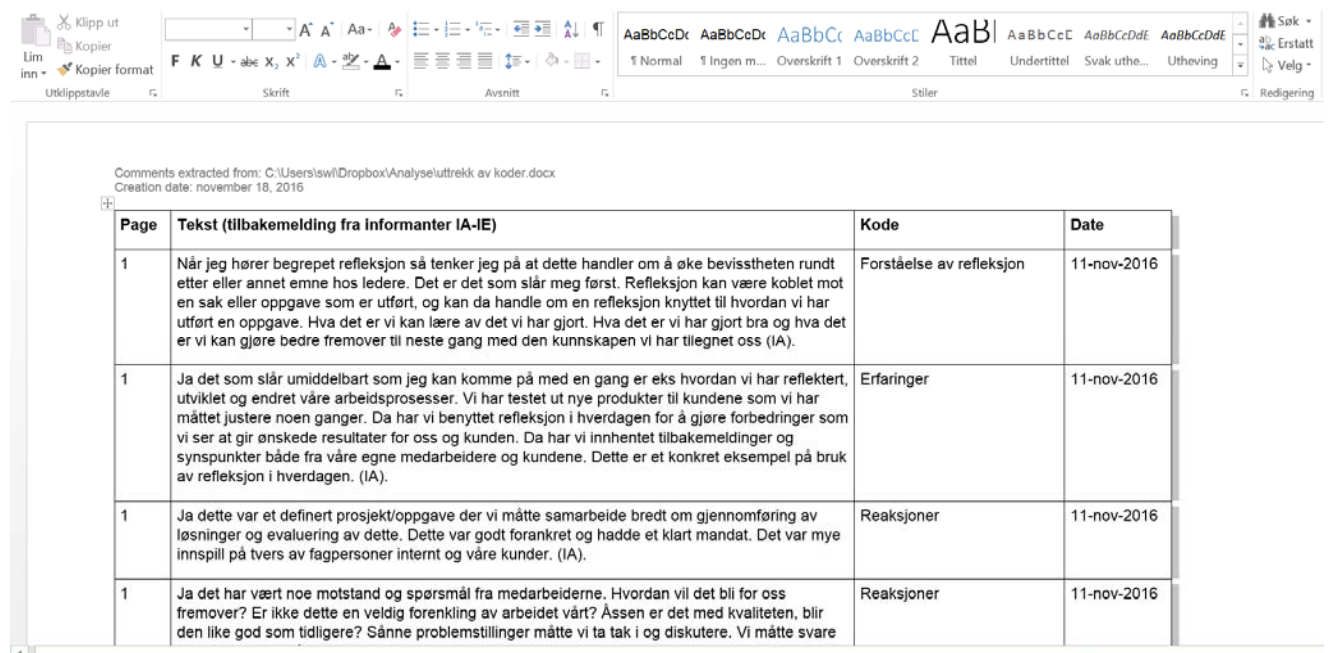
Alle lydopptak med avholdte intervjuer ble skrevet av manuelt i MS Word.

Deretter ble all tekst merket med koder basert på oppgaveskriver (forsker) sin fortolkning av informantens tilbakemeldinger som gir mening til å belyse oppgavens problemstilling. Her ble det benyttet standardfunksjon i MS Word vist under. Velg menyvalget «Se gjennom» og sett inn «Ny merknad». Til sammen ble det brukt 14 ulike koder. I eksemplet under ser vi kodene «Erfaring», «Ledelse» og «Resultater og effekter».



Vedlegg 8_Analyse_Uttrekk av kodet tekst i MS Word (s72)

1) Tabellen under viser hvordan vi trakk ut 179 innlagte merknader (koding) av tekst som vi hadde gjort ved hjelp av standard MS Word funksjonalitet. Dette gjorde vi i det dokumentet der vi samlet all tekst fra transkripsjonene i undersøkelsen. Uttrekket av kodet tekst er gjort ved hjelp av en Word macro som heter DocTools ExtractData 1.3, som vi lastet ned fra Internett gratis [her](#). Denne macroen samlet all kodet tekst i tabellen vist under. Applikasjonen gjorde det mulig å kopiere Word tabellen under til MS Excel der vi kan legge på filterfunksjoner som gjør at vi får sortert data etter koder. Dette er det analyseverktøyet som er benyttet i denne oppgaven for å sortere og analysere kvalitative data. Metoden er kjent fra metodeboken *some r* oppgitt som referanse. Vi fant også en meget informative læringsvideo om hvordan dette gjøres helt konkret på Youtube, presentert av den amerikansk professoren Dr. Harold Peach noe vi har oppgitt som referanse i oppgaven. Tabellformen gir oss god oversikt over alle utsagn og mulighet til å bruke sitater inn i oppgaven knyttet til hvert enkelt tema som er kodet i transkripsjonene og som ansees å være relevante for å gi svar på oppgavens problemstilling. Når denne tabellen i neste omgang ble eksportert over i MS Excel som vist i vedlegg 10 blir dette et kraftig analyseverktøy for sortering og sammenligning av kvalitative data.



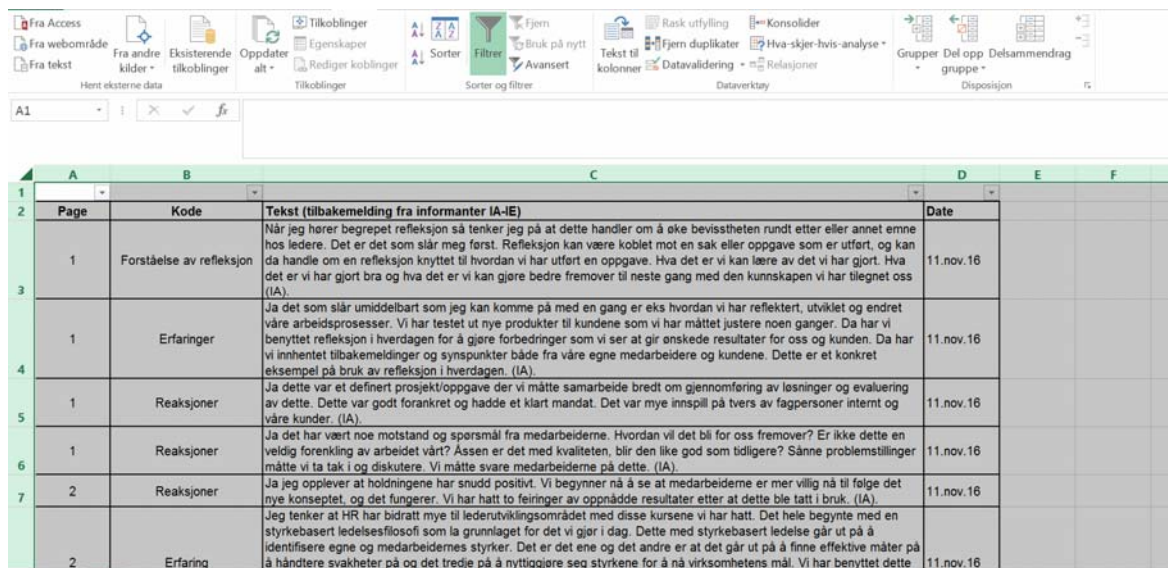
Comments extracted from: C:\Users\swil\Dropbox\Analyse\uttrekk av koder.docx
Creation date: november 18, 2016

Page	Tekst (tilbakemelding fra informanter IA-IE)	Kode	Date
1	Når jeg hører begrepet refleksjon så tenker jeg på at dette handler om å øke bevisstheten rundt etter eller annet emne hos ledere. Det er det som slår meg først. Refleksjon kan være koblet mot en sak eller oppgave som er utført, og kan da handle om en refleksjon knyttet til hvordan vi har utført en oppgave. Hva det er vi kan lære av det vi har gjort. Hva det er vi har gjort bra og hva det er vi kan gjøre bedre fremover til neste gang med den kunnskapen vi har tilegnet oss (IA).	Forståelse av refleksjon	11-nov-2016
1	Ja det som slår umiddelbart som jeg kan komme på med en gang er eks hvordan vi har reflektert, utviklet og endret våre arbeidsprosesser. Vi har testet ut nye produkter til kundene som vi har måttet justere noen ganger. Da har vi benyttet refleksjon i hverdagen for å gjøre forbedringer som vi ser at gir ønskede resultater for oss og kunden. Da har vi innhentet tilbakemeldinger og synspunkter både fra våre egne medarbeidere og kundene. Dette er et konkret eksempel på bruk av refleksjon i hverdagen. (IA).	Erfaringer	11-nov-2016
1	Ja dette var et definert prosjekt/oppgave der vi måtte samarbeide bredt om gjennomføring av løsninger og evaluering av dette. Dette var godt forankret og hadde et klart mandat. Det var mye innspill på tvers av fagpersoner internt og våre kunder. (IA).	Reaksjoner	11-nov-2016
1	Ja det har vært noe motstand og spørsmål fra medarbeiderne. Hvordan vil det bli for oss fremover? Er ikke dette en veldig forenkling av arbeidet vårt? Åssen er det med kvaliteten, blir den like god som tidligere? Sånne problemstillinger måtte vi ta tak i og diskutere. Vi måtte svare	Reaksjoner	11-nov-2016

Word tabell med uttrekket av 179 koder fra transkripsjonsdokumentet der alle transkripsjoner var slått sammen til et document. Datauttrekk ved hjelp av Word macroen “DocTools ExtractData 1.3”.

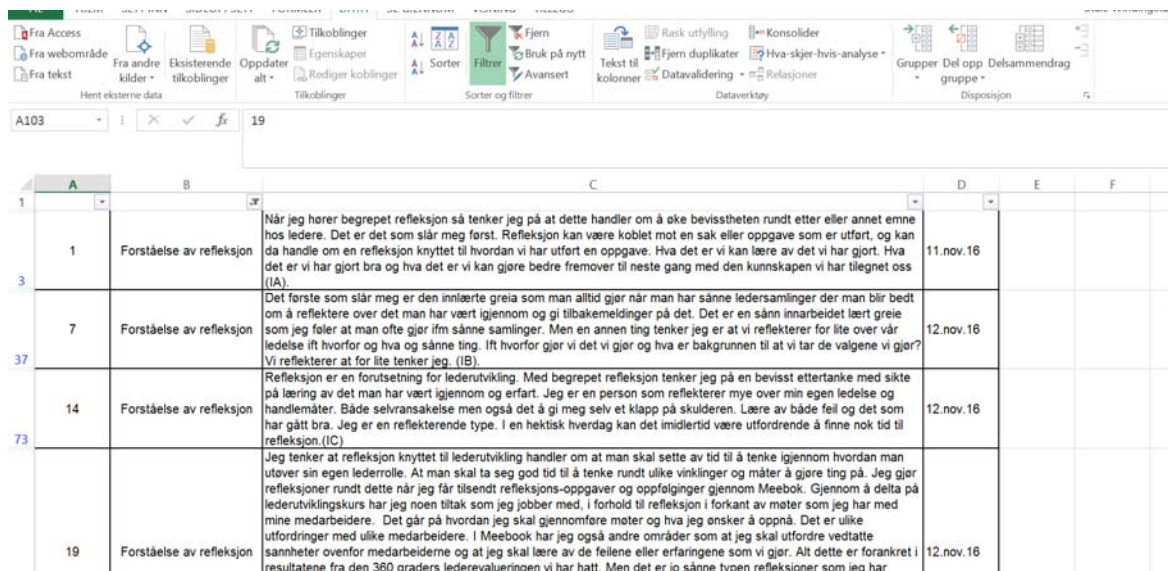
Vedlegg 9_Analyse_sortering av kvalitative data (kodet tekst) i MS Excel (s73)

Tabellen under viser hvordan de kvalitative data fra undersøkelsen er eksportert fra MS Word tabell format og over i MS Excel regneark der vi har lagt inn filterfunksjoner som vist under som gjør det mulig og sortere data etter innlagte koder.



Page	Kode	Tekst (tilbakemelding fra informanter IA-E)	Date
1	Forståelse av refleksjon	Når jeg hører begrepet refleksjon så tenker jeg på at dette handler om å øke bevisstheten rundt etter eller annet emne hos ledere. Det er det som slår meg først. Refleksjon kan være koblet mot en sak eller oppgave som er utført, og kan da handle om en refleksjon knyttet til hvordan vi har utført en oppgave. Hva det er vi kan lære av det vi har gjort. Hva det er vi har gjort bra og hva det er vi kan gjøre bedre fremover til neste gang med den kunnskapen vi har tilegnet oss (IA).	11.nov.16
1	Erfaringer	Ja det som slår umiddelbart som jeg kan komme på med en gang er eks hvordan vi har reflektert, utviklet og endret våre arbeidsprosesser. Vi har testet ut nye produkter til kundene som vi har måttet justere noen ganger. Da har vi benyttet refleksjon i hverdagen for å gjøre forbedringer som vi ser at gir ønskede resultater for oss og kunden. Da har vi innhentet tilbakemeldinger og synspunkter både fra våre egne medarbeidere og kundene. Dette er et konkret eksempel på bruk av refleksjon i hverdagen. (IA).	11.nov.16
1	Reaksjoner	Ja dette var et definert prosjekt/oppgave der vi måtte samarbeide bredt om gjennomføring av løsninger og evaluering av dette. Dette var godt forankret og hadde et klart mandat. Det var mye innspill på tvers av fagpersoner internt og våre kunder. (IA).	11.nov.16
1	Reaksjoner	Ja det har vært noe motstand og spørsmål fra medarbeiderne. Hvordan vil det bli for oss fremover? Er ikke dette en veldig forenkling av arbeidet vårt? Assen er det med kvaliteten, blir den like god som tidligere? Sånne problemstillinger måtte vi ta tak i og diskutere. Vi måtte svare medarbeiderne på dette. (IA).	11.nov.16
2	Reaksjoner	Ja jeg opplever at holdningene har snudd positivt. Vi begynner nå å se at medarbeiderne er mer villig nå til følge det nye konseptet, og det fungerer. Vi har hatt to feiring av oppnådde resultater etter at dette ble tatt i bruk. (IA).	11.nov.16
2	Erfaring	Jeg tenker at HR har bidratt mye til lederutviklingsområdet med disse kursene vi har hatt. Det hele begynte med en styrkebasert ledelsesfilosofi som la grunnlaget for det vi gjør i dag. Dette med styrkebasert ledelse går ut på å identifisere egne og medarbeidernes styrker. Det er det ene og det andre er at det går ut på å finne effektive måter på å håndtere svakheter på og det tredje på å nyttiggjøre seg styrkene for å nå virksomhetens mål. Vi har benyttet dette	11.nov.16

2) Tabellen under viser en foretatt sortering i MS Excel regneark der vi har tatt ut søk på koden «Forståelse av refleksjon».



Page	Kode	Tekst (tilbakemelding fra informanter IA-E)	Date
1	Forståelse av refleksjon	Når jeg hører begrepet refleksjon så tenker jeg på at dette handler om å øke bevisstheten rundt etter eller annet emne hos ledere. Det er det som slår meg først. Refleksjon kan være koblet mot en sak eller oppgave som er utført, og kan da handle om en refleksjon knyttet til hvordan vi har utført en oppgave. Hva det er vi kan lære av det vi har gjort. Hva det er vi har gjort bra og hva det er vi kan gjøre bedre fremover til neste gang med den kunnskapen vi har tilegnet oss (IA).	11.nov.16
7	Forståelse av refleksjon	Det første som slår meg er den innlærte greia som man alltid gjør når man har sånne ledersamlinger der man blir bedt om å reflektere over det man har vært igjennom og gi tilbakemeldinger på det. Det er en sånn innarbeidet lært greie som jeg føler at man ofte gjør ifm sånne samlinger. Men en annen ting tenker jeg er at vi reflekterer for lite over vår ledelse ift hvorfor og hva og sånne ting. Ift hvorfor gjør vi det vi gjør og hva er bakgrunnen til at vi tar de valgene vi gjør? Vi reflekterer at for lite tenker jeg. (IB).	12.nov.16
14	Forståelse av refleksjon	Refleksjon er en forutsetning for lederutvikling. Med begrepet refleksjon tenker jeg på en bevisst ettertanke med sikte på læring av det man har vært igjennom og erfart. Jeg er en person som reflekterer mye over min egen ledelse og handlemåter. Både selvansakelse men også det å gi meg selv et klapp på skulderen. Lære av både feil og det som har gått bra. Jeg er en reflekterende type. I en hektisk hverdag kan det imidlertid være utfordrende å finne nok tid til refleksjon.(IC)	12.nov.16
19	Forståelse av refleksjon	Jeg tenker at refleksjon knyttet til lederutvikling handler om at man skal sette av tid til å tenke igjennom hvordan man utøver sin egen lederrolle. At man skal ta seg god tid til å tenke rundt ulike vinklinger og måter å gjøre ting på. Jeg gjør refleksjoner rundt dette når jeg får tilsendt refleksjons-oppgaver og oppfølginger gjennom Meebok. Gjennom å delta på lederutviklingskurs har jeg noen tiltak som jeg jobber med, i forhold til refleksjon i forkant av møter som jeg har med mine medarbeidere. Det går på hvordan jeg skal gjennomføre møter og hva jeg ønsker å oppnå. Det er ulike utfordringer med ulike medarbeidere. I Meebook har jeg også andre områder som at jeg skal utfordre vedtatte sannheter ovenfor medarbeiderne og at jeg skal lære av de feilene eller erfaringene som vi gjør. Alt dette er forankret i resultatene fra den 360 graders lederevalueringen vi har hatt. Men det er jo sånne typen refleksjoner som jeg har	12.nov.16

Vedlegg 10_Analyse_Kodetabell (s74)

All tekst fra transkripsjonene (kvalitative data) ble fortolket til 14 relevante koder som kan belyse oppgavens problemstilling vist i tabellen under. De 14 kodene ble etterhvert slått sammen til 7 resultatområder (funn-/innsikter) som er nærmere beskrevet under resultatkapittel 4. De kodene som ble vurdert å virke mot samme resultatområdet ble gitt samme bokstav i tabellen under og ble slått sammen. Kode nr.14 anbefalinger er ikke beskrevet under resultatkapittelet men er brukt inn i mot siste kapittel 6 -Konklusjoner og anbefalinger.

Tabell: Koding av tekst			Informanter (IA-IE)				
Hvilken betydning har refleksjon for lederutvikling?			IA	IB	IC	ID	IE
		Koder	Antall utsagn fra informantene				
1	A.Refleksjon:	Forståelse av refleksjon	1	1	1	1	1
2	A.Refleksjon:	Betydning-bevissthet-refleksjonsmåter	3	2	5	6	4
3	B.Refleksjon:	Erfaringer	2	2	2	2	2
4	B.Refleksjon:	Utprøving –fra teori til handling	2	6	3	4	3
5	B.Refleksjon:	Ledelse	6	3	3	8	7
6	C.Refleksjon:	Reaksjoner	4	3	1	1	2
7	C.Refleksjon:	Resultater og effekter	3	1	4	3	3
8	D.Refleksjon:	Læring- utvikling	1	1	2	1	3
9	D.Refleksjon:	Læring-hindringer og muligheter	3	4	1	1	1
10	D.Refleksjon:	Relevant lederopplæring	1	1	2	1	4
11	E.Refleksjon:	Lederevaluering	3	2	1	1	3
12	F.Refleksjon:	Refleksjonsverktøy	1	5	1	3	2
13	G.Refleksjon:	Refleksjonsgrupper	3	4	3	5	1
14	Refleksjon:	Anbefalinger	2	1	1	5	2