

Elise Kristin Ulseth Neergaard

Skaper evig solskinn en ørken? En kvalitativ studie av styrkebasert lederutvikling

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på min mastergrad i arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU Trondheim. I den forbindelse er det en rekke personer som fortjener en takk. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til informantene som tok seg tid til å dele sine personlige erfaringer og refleksjoner med meg. Jeg vil også takke konsulentfirmaet bak det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet og HR-avdelingen ved organisasjonen hvor jeg gjennomførte mine intervju. Uten deres planlegging, tilrettelegging og interesse hadde ikke dette prosjektet vært mulig. Jeg kan bare håpe at denne oppgaven vil være til nytte for dere.

Min veileder, Marit Christensen, takkes for gode samtaler, verdifulle innvendinger og konstruktive tilbakemeldinger.

Jeg vil også rette en stor takk til min fantastiske klasse for to utrolig givende og fine år. Til slutt vil jeg takke min kjæreste Morten, som gjennom hele prosessen har utvist den største forståelse, støtte og tålmodighet.

Trondheim, 2. Mai 2019

Elise Kristin Ulseth Neergaard

Abstract

The purpose of this study has been to investigate middle managers perceived effect of a strengths-based leadership programme, and which elements that are important for ensuring a good implementation process and long term development of strengths-based leadership. The results are based on seven interviews, where all the informants had participated in the same strengths-based leadership programme together. The interviews were later analysed using a thematic analysis, which identified five main themes: *openness for change, learning and application, use of strengths, perspective and development*. The findings of this study shows that knowledge about strengths, communication and interactions has made it easier for the middle managers to understand and interpret the social context in the working place. However, the study argues that there is a profound misconception about the relationship between strengths and weaknesses, and that this could have a negative impact on the implementation and long term development of strengths-based leadership. Furthermore, the study illustrates how important it is to find a balance between an operational and a people oriented focus in leadership, and that perceived support from the top management is important for further implementation and development. Based on this, the study suggests extending Kirkpatrick's framework for effect evaluation of leadership training programmes, where context and support are suggested as additional criteria. It is also argued that these criteria are just as important to consider in the development and execution of leadership development programmes, as they can have a severe impact on long term development.

Key words: strengths-based leadership, strengths-based leadership development, middle management, effect evaluation, long term development

Innhold

FORORD	I
ABSTRACT	III
INNLEDNING	1
OPPGAVENS STRUKTUR	2
TEORETISK GRUNNLAG	3
LEDELSE	3
<i>Ledelse som prosess</i>	3
<i>Hva er en god leder?</i>	4
<i>Ledelsens rolle i implementeringen av styrkebasert ledelse</i>	5
HVEM ER MELLOMLEDEREN?	6
<i>Mellomlederens rolle i implementeringsprosesser</i>	6
Mellomlederen som endringsagent	7
Mellomleders motivasjon for endring	7
STYRKEBASERT LEDELSE	7
<i>Styrker og svakheter</i>	8
<i>Kalibrering av styrker: over- og underbruk</i>	9
STYRKEBASERT LEDERUTVIKLING	10
<i>Læring, kartlegging og evaluering</i>	11
Styrkekartlegging	12
Utvikling og målsettinger	12
Forankring og anvendelse	13
EVALUERING AV LEDERUTVIKLINGSPROGRAMMERS EFFEKT	13
<i>Reaksjoner</i>	13
<i>Læring</i>	14
<i>Overføring</i>	14
<i>Resultater</i>	14
METODE	15
BAKGRUNN FOR STUDIEN	15
VALG AV KVALITATIV METODE	15
VITENSKAPELIG STÅSTED	16
DATAINNSAMLING	17
<i>Det kvalitative forskningsintervju</i>	17
<i>Intervjuguide</i>	17
Intervjuguidens oppbygning	17
Utvikling og testing av intervjuguide	18
<i>Utvalg</i>	19
<i>Rekruttering av informanter</i>	19
<i>Gjennomføring av intervju</i>	20
<i>Transkribering</i>	20
ANALYSE	21
<i>Tematisk analyse</i>	21
<i>Analyseprosess</i>	22
Fase 1: Familiarisering	23
Fase 2: Koding	23
Fase 3: Søke etter temaer	23
Fase 4: Gjennomgang av temaer	24
Fase 5: Definere og navngi temaene	24
Fase 6: Rapportskriving	24
ETISKE BETRAKTNINGER	25

RESULTATER	27
KONTEKST	27
ÅPENHET FOR ENDRING	28
LÆRING OG ANVENDELSE	30
<i>Kommunikasjon</i>	30
Aktiv lytting.....	31
Positive og konstruktive tilbakemeldinger	31
<i>Kunnskap om styrker</i>	31
<i>Faktisk anvendelse</i>	32
BRUK AV STYRKER.....	33
<i>Bruk av egne styrker</i>	33
<i>Styrkespotting av andre</i>	34
PERSPEKTIV	36
<i>Syn på svakheter</i>	36
<i>Tanker om ledelse og lederrolle</i>	37
<i>Visualisering</i>	39
UTVIKLING	41
<i>Organisatorisk støtte</i>	41
<i>Måloppnåelse</i>	42
<i>Potensielle barrierer</i>	43
DISKUSJON	45
OPPSUMMERING AV STUDIENS RESULTATER	45
MELLOMLEDERS OPPLEVDE EFFEKT	46
<i>Reaksjoner: faktorer som kan påvirke opplevd effekt</i>	46
<i>Læring: en forutsetning for videre anvendelse</i>	47
<i>Overføring: indikasjoner på faktisk implementering</i>	48
<i>Styrkebasert ledelse eller generell forbedring av ledelsesferdigheter?</i>	50
VIKTIGE ELEMENT FOR Å SIKRE GOD IMPLEMENTERING OG LANGSIKTIG UTVIKLING	51
<i>En felles forståelse av sentrale elementer i styrkebasert ledelse</i>	51
<i>Resultater: viktigheten av å ta høyde for utenforliggende faktorer</i>	52
Kontekst.....	53
Støtte.....	54
Inkluderingen av kontekst og støtte i lederutvikling	55
PRAKTISKE IMPLIKASJONER	55
BEGRENSNINGER OG FREMTIDIG FORSKNING	56
METODISKE BETRAKTNINGER	57
<i>Pålitelighet</i>	57
<i>Gyldighet</i>	58
Transparens.....	59
<i>Generaliserbarhet</i>	59
KONKLUSJON	61
REFERANSER	63
APPENDIKS	73
APPENDIKS A: STUDIENS INTERVJUGUIDE	74
APPENDIKS B: INFORMASJONSSKRIV OM FORMÅLET MED STUDIEN	76
APPENDIKS C: GODKJENNING FRA NSD	78

Innledning

Utfordringene for moderne ledelse i organisasjoner er dyptgående, dynamiske og komplekse (Youssef & Luthans, 2012), noe som gjør at det stilles høye krav og forventninger til at lederutviklingsmetoder skal kultivere ledere som har kapasitet til å møte disse utfordringene (MacKie, 2014). Formelle treningsprogrammer er vidt brukt for å forbedre ledelse i organisasjoner (Yukl, 2013), og de fleste ledere og organisasjoner har en tro om at lederutvikling er viktig, og derfor verdt investeringen av ressurser (Riggio, 2008). Innenfor positiv psykologi og i forskning på suksessfulle bedrifter og organisasjoner er det en økende mengde evidens som støtter et styrkebasert fokus, hvor det pekes på en rekke fordeler både på individ-, gruppe- og organisatorisk nivå (Roarty & Toogood, 2014). Eksempelvis viser forskning at mennesker som mestrer å anvende sine styrker oppnår målsettinger mer effektivt (Linley, 2008), er mer engasjerte (Harter, Schmidt & Hayes, 2002), og presterer bedre på jobb (Clifton & Harter, 2003).

Styrkebasert lederutvikling er forankret i positiv psykologi som en tilnærming som støtter ledere i utviklingen av deres fulle potensial (Welch, Grossaint, Reid & Walker, 2014). Selv om populariteten av styrkebaserte lederutviklingsprogrammer har økt betraktelig de seneste årene (Welch et al., 2014), foreligger det uenigheter om hvorvidt denne type lederutviklingsprogram faktisk har noen effekt. På den ene siden omtales styrkebasert lederutvikling som å bomme på målet, hvor lederutvikling generelt kritiseres for å være drevet av markedsføring og salg (Warren, 2017a). På den andre siden argumenteres det for at styrkebaserte tilnærminger tilbyr både et koherent teoretisk rammeverk, empirisk validering og et godt utviklet spekter av reliable og valide psykometriske verktøy (Kauffman, 2006; Seligman, 2007). Vurderinger av teoribaserte lederutviklingsprogrammer gir god empirisk støtte for at denne type program kan ha en positiv påvirkning (Avolio, Reichard, Hannah, Walumba & Chan, 2009), men det foreligger enda få studier som fastslår om hvorvidt denne effekten kommer som et resultat av å lære og anvende den spesifikke ledelsesteorien, eller om det kommer av en generell forbedring av ferdigheter som ikke inngår i teorien lederutviklingsprogrammet baseres på (Yukl, 2013). Videre finnes det en rekke bøker, artikler og vurderinger for hvordan man identifiserer styrker for lederutvikling, men det er enda knapt med forskning tilgjengelig som illustrerer hvordan det hjelper ledere med å utvikle deres fulle potensial over lengre perioder av tid (Welch et al., 2014).

Uenighetene om hvorvidt styrkebasert lederutvikling faktisk har noe effekt og manglende forskning på hvordan det kan fremme langsiktig utvikling av ledernes potensial,

danner grunnlaget for denne studien. Jeg argumenterer for at det i denne sammenhengen er nyttig å ta utgangspunkt i hvordan mellomledere opplever og implementerer denne type program, da forskning på mellomleders rolle i implementeringsprosesser har vist at de er i en posisjon hvor de enten kan hindre eller fasilitere endring (Nielsen & Randall, 2013). Videre anser jeg det som interessant å utforske opplevd effekt og implementering hos en gruppe mellomledere i en større organisasjon som har som mål å etablere en felles ledelsesfilosofi forankret i styrkebasert ledelse. Dette fordi det potensielt kan gi nyttig informasjon om hva som må ligge til grunn for å sikre god implementering og utvikling på lang sikt på tvers av ulike avdelinger og ansvarsområder. Målet med denne studien er å skape en større forståelse for hvilke aspekter av styrkebasert lederutvikling som oppleves som effektive og nyttige av mellomlederne, og hvordan de implementerer denne kunnskapen i sitt daglige arbeid. Samtidig ønsker jeg å undersøke hvilke elementer mellomlederne opplever som viktige for at organisasjonen på lang sikt skal evne å implementere og utvikle en felles ledelsesfilosofi forankret i styrkebasert ledelse. Studiens problemstilling lyder derfor som følger: *Hvilken effekt opplever mellomlederne at styrkebasert lederutvikling har på deres arbeid som ledere, og hva er de viktigste elementene for å sikre god implementering og langsiktig utvikling av en styrkebasert ledelsesfilosofi?*

Oppgavens struktur

Denne oppgaven er inndelt i fem overordnede kapitler: teoretisk grunnlag, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. I teoretisk grunnlag vil det presenteres et utvalg av teori og empiri som anses som relevant for studiens tema og problemstilling. Oppgavens metodedel har som hensikt å redegjøre for fremgangsmåten jeg valgte for å undersøke studiens temaer. Videre vil resultatene av studien presenteres, hvor de overordnede temaene gjenspeiler sentrale trender i datamaterialet innhentet gjennom intervju med en gruppe mellomledere. Studiens resultater og teorikapittel danner diskusjonsgrunnlaget for om styrkebasert lederutvikling har en effekt på mellomledernes arbeid, og videre en diskusjon om hva som er viktige elementer for å sikre god implementering og langsiktig utvikling av styrkebasert ledelse. Deretter vil studiens praktiske implikasjoner, forslag til fremtidig forskning og metodiske betraktninger diskuteres, før oppgaven avsluttes med en oppsummerende konklusjon.

Teoretisk grunnlag

For å forstå sentrale element knyttet til mellomledernes opplevde effekt og videre implementering av et styrkebasert lederutviklingsprogram, vil det i det teoretiske grunnlaget presenteres teori og empiri som er relevant for oppgavens problemstilling. Innledningsvis vil fokuset være på ledelse og mellomlederen, før det deretter vil presenteres og redegjøres for teori og forskning på styrkebasert ledelse og –lederutvikling. Avslutningsvis vil det vises til litteratur om hvordan effekten av lederutviklingsprogram evalueres.

Ledelse

Å etablere og diskutere potensialet av styrkebasert lederutvikling krever i første omgang en avklaring av hvordan en definerer ledelse. Forskere definerer gjerne ledelse etter egne individuelle perspektiver og forskningsinteresse (Yukl, 2013), noe Stogdill (1974) belyste ved å uttale at det foreligger like mange definisjoner på ledelse som det er personer som har prøvd å definere konseptet. Strømmen av nye definisjoner på ledelse har fortsatt etter Stogdill gjorde denne observasjonen, og ledelse har blitt definert både i form av trekk, atferd, motivasjon, interaksjonsmønster, påvirkning, roller, situasjonell kontekst og formelle stillingsposisjoner (Yukl, 2013). Det manglende samsvaret i definisjoner av ledelse reflekterer dyptgående uenigheter om identifiseringen av ledere og ledelsesprosesser, og fordi begrepet ledelse har ulik mening for ulike mennesker, hevder enkelte teoretikere at mangfoldet av tilnæringsmåter gjør det vanskelig å konseptualisere begrepet (eks. Alvesson & Svenningsson, 2003). Likevel later det til å foreligge en felles forståelse blant forskere om at ledelse som fenomen eksisterer gjennom ulike aktører, og er en relevant faktor for gruppers og organisasjoners effektivitet, noe som gjør at ledere innehar en sentral posisjon innenfor organisasjonshierarkiet (Yukl, 2013).

I denne studien defineres ledelse etter Yukl (2013), hvor det sies å være “prosessen av å påvirke andre for å forstå og enes om hva som trengs å gjøres, hvordan det skal gjennomføres, samt prosessen av å fasilitere individuell og kollektiv innsats for å oppnå felles mål” (s.7, egen oversettelse). Denne definisjonen anses her som godt dekkende da den inkluderer ikke bare innsats mot påvirkningen og fasiliteringen av nåværende arbeid av en gruppe eller organisasjon, men også innsats mot forsikringen om at en er forberedt på å møte fremtidige utfordringer. Videre er også både direkte og indirekte former av påvirkning inkludert, og definisjonen innebærer også at påvirkningsprosessen kan involvere kun én enkelt leder så vel som flere (Yukl, 2013).

Ledelse som prosess. Med en definisjon av ledelse som holder at påvirkningsprosessen kan involvere kun én enkelt leder så vel som flere ledere, anser man

ledelse både som en spesialisert rolle og som en sosial påvirkningsprosess. Mer enn ett individ kan utøve rollen (dvs. ledelse kan deles eller distribueres), men noe rolledifferensiering er antatt å oppstå i enhver gruppe eller organisasjon (Yukl, 2013).

Forskning på ledelse har lenge anerkjent at ledelse involverer en relasjonell prosess mellom ledere og følgere (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012), en prosess som kan oppstå innenfor eller utenfor en formell lederrolle (Yukl, 2013). Til tross for dette er ledelse ofte studert som en karakteristisk eller atferdsmessig stil av en individuell leder i en formell rolle (Bass & Avolio, 1990). Ledelsesteorier og tilnærminger til studier av ledelse er ofte tungt påvirket av antagelser om individualitet hvor ledelse anses som en top-down påvirkning utført av ledere, mens følgere, prosesser og kontekst kommer sekundært (Fairhurst, 2009; Marion & Uhl-Bien, 2001; Osborn, Hunt & Jauch, 2002). Med dette reduseres kompleksiteten av ledelsesprosesser ned til individuelle forskjeller og karakteristikker av ledere (Haslam, Reicher & Platow, 2010), og den større sosiale kontekst som ledelse er en del av blir i stor grad neglisjert (Lord, Brown & Harvey, 2001). I et forsøk på å bedre fange opp kompleksiteten av ledelsesprosesser har nyere forskning begynt å anerkjenne bredere, multi-paradigmatiske perspektiver som deler et syn om at ledelse samskapes i relasjonelle interaksjoner mellom mennesker, og at ledelse er dynamisk, utviklende og endres over tid (Ospina & Uhl-Bien, 2012). Et relasjonelt syn ser ikke på ledelse som et trekk eller atferd av en individuell leder, men som et fenomen som genereres i interaksjonene mellom mennesker i en gitt kontekst (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012).

Hva er en god leder? Som nevnt innledningsvis er formelle treningsprogrammer vidt brukt for å forbedre ledelse i organisasjoner (Yukl, 2013). Hva en ønsker å oppnå med gjennomførelsen av lederutviklingsprogrammer, vil derfor avhenge av hva en definerer som en forbedring eller som god ledelse. Likte definisjoner av ledelse, vil oppfatninger av hva som er god ledelse variere fra en forsker til en annen (Yukl, 2013). Godt eller suksessfullt lederskap er derfor definert på en rekke ulike måter, hvor en ser at det knyttes til både måloppnåelse, tilfredshet hos ansatte, gruppeprestasjoner, organisatoriske utfall, eller som oftest; over- og underordnedes vurdering av ledelsens effektivitet (Kaiser, Hogan & Craig, 2008). I denne oppgaven vil god ledelse ses i sammenheng med forbedringer av ulike ferdigheter. Mange forskjellige taksonomier har blitt foreslått for å klassifisere ledelsesferdigheter, men den mest nyttige, ifølge Yukl (2013), bruker tre bredt definerte kategorier: tekniske, konseptuelle og interpersonlige ferdigheter. Tekniske ferdigheter innebærer kunnskap om metoder, prosesser, prosedyrer og teknikker for å gjennomføre en spesialisert aktivitet, samt evnen til å bruke utstyr og verktøy relevant til den aktiviteten

(Yukl, 2013). Konseptuelle ferdigheter viser derimot til generell analytisk evne, logisk tenkning, ferdigheter og konseptualisering av komplekse og tvetydige relasjoner. Videre omhandler konseptuelle ferdigheter også kreativitet og problemløsning, evnen til å analysere hendelser og oppfatte trender, samt gjenkjenne muligheter og potensielle problemer (induktiv og deduktiv resonnering) (Yukl, 2013). Interpersonlige ferdigheter berører kunnskap om menneskelig atferd og interpersonlige prosesser, evne til å utvise empati og sosial sensitivitet, samt evne til å kommunisere klart og effektivt (Yukl, 2013). Måten en leder relaterer seg til andre mennesker på, især sine underordnede, har blitt foreslått som en viktig faktor for god ledelse, hvor ledere som oppfatter sine ansatte som individer og utviser interesse i dem som person kan omtales som interpersonlig sensitive ledere (Mast, Jonas, Cronauer & Darioly, 2012). Det er også funnet at til hvilken grad ansatte oppfatter sine ledere til å ha en relasjonsorientert lederstil er relatert til lederens interpersonlige sensitivitet, og at mennesker forventer at gode ledere er mer oppmerksom på individuelle forskjeller i andres trekk og tilstander (Mast et al., 2012). Videre kan etableringen av gode relasjoner tilby et solid fundament i møte med nye utfordringer, løfte medarbeidernes motivasjon og moral, samt bidra til oppnåelsen av organisasjonens strategiske mål (Spaho, 2012).

Ledelsens rolle i implementeringen av styrkebasert ledelse. Denne studien tar som nevnt utgangspunkt i en organisasjon som har som langsiktig mål å implementere en ledelsesplattform forankret i styrkebasert ledelse. Slike store endringer i en organisasjon er lite sannsynlig til å være suksessfulle uten støtte fra toppledelsen (Yukl, 2013). Hva gjelder implementering av styrkebasert ledelse, anses det som viktig at ledelsen aktivt støtter mellomledernes bruk av egne styrker. Dette fordi opplevd organisatorisk støtte for bruk av styrker, videre omtalt som POSSU (perceived organizational support for strengths use), er funnet til å trigge en motivasjonsprosess som fostrer engasjement og motvirker utbrenthet (Meyers et al., 2018). POSSU kan defineres som i hvilken grad en føler seg aktivt støttet av organisasjonen til å anvende ens unike styrker i sitt arbeid (van Woerkom, Bakker & Nishii, 2016), og er konseptualisert som en jobbressurs på lik linje med variabler som autonomi og jobbsikkerhet (Meyers et al., 2018). Denne type jobbressurser er videre foreslått til å bidra til oppnåelsen av de tre psykologiske behovene kompetanse, relaterbarhet og autonomi (Bakker & Demerouti, 2007; Deci & Ryan, 1985).

Utover dette er toppledelsens rolle i implementeringsprosesser ifølge Yukl (2013) å formulere en visjon og generell strategi, bygge en koalisjon av støttespillere som godkjenner strategien, for å så guide og koordinere selve prosessen. Videre bør ikke toppledelsen prøve å diktere detaljene for hvordan det skal gjøres, men heller oppmuntre mellomledere og ledere

på lavere nivå til å transformere sine enheter på en måte som er konsistent med visjonen og strategien (Yukl, 2013). Fordi mellomlederen har en så sentral rolle i selve implementeringsprosessen, vil det videre presenteres et utvalg av teori og forskning som illustrerer mellomlederens rolle.

Hvem er mellomlederen?

Mellomledere kan karakteriseres som en mangfoldig gruppe ledere som innehar ansvar for mennesker, leveranser og tjenester på ulike nivå i en organisasjon (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). I et organisatorisk hierarki plasseres de som ledere på ett eller flere nivå under toppledelsen, og ett nivå over medarbeidere (Harding, Lee & Ford, 2014), noe som gjør at de fungerer som en viktig bro mellom organisasjonens strategiske kjerne og dens operasjonelle kapasitet (Groskovs & Ulhøi, 2018). Uavhengig av hvilket organisatorisk nivå mellomlederen befinner seg på, er han eller hun ofte tett på ansatte og kollegaer, og i noen tilfeller også kunder og leverandører (Rydland, 2015). Jobben de gjennomfører er derfor ofte kompleks og dynamisk, hvor de stadig må vekte motstridende krav, skjære gjennom og være fokusert for å effektivt kunne generere resultater (Haneberg, 2010).

Mellomlederens rolle i implementeringsprosesser. Mens toppledelsen ofte tar avgjørelsen om å implementere en intervensjon eller strategi, er det vanligvis mellomlederne som i ettertid er ansvarlig for å kommunisere og implementere endringer (Guth & Macmillan, 1986). Mellomledere spiller derfor en helt essensiell rolle i mange organisatoriske intervensjoner (Randall, Nielsen & Tvedt, 2009), og det foreligger flere årsaker til hvorfor mellomledere er så viktige i denne type prosesser (Christensen, Innstrand, Saksvik & Nielsen, 2019). Blant annet understrekes det at mellomledere fungerer som linken mellom ansatte og toppledelsen, hvor de er ansvarlige for å kommunisere toppledelsens strategiske beslutninger, og igjen gi tilbakemeldinger til toppledelsen om reaksjoner fra ansatte. Videre er også mellomlederne ansvarlige for å konvertere og iverksette disse beslutningene i form av konkrete handlinger og endringer, og de har hovedansvaret for å prioritere intervensjonens aksjoner og prosesser (Nielsen, 2017). At mellomledere fungerer som iverksetteren av toppledelsens strategiske beslutninger hevder Rydland (2015) fører til at de ofte sitter med ansvaret for å sikre organisasjonens skaperkraft og kapasitet i et komplekst endringslandskap. I slike prosesser forventes det derfor at mellomlederen inntar en rolle som en kompetent endringsagent som bidrar med strategiske løsninger for å sikre tilstrekkelig god implementering, samtidig som at de sikrer opprettholdelsen av den daglige drift (Stensaker & Langley, 2011).

Mellomlederen som endringsagent. Christensen et al. (2019) understreker at mellomlederen må kunne kommunisere visjonen og innholdet av prosessen, gi konstruktive tilbakemeldinger og identifisere hva som motiverer endringen hos sine ansatte. For å være i stand til dette må mellomledernes mentale modeller være positivt innstilt overfor intervensjonsprosessen, hvor mellomleder må innta rollen som endringsagent (van Den Heuvel, Demerouti & Bakker, 2014). Rydland (2015) hevder at mellomledere ofte tar tre forskjellige roller i iverksettingen og implementeringen av planlagte omstillinger og endringer; markedsbeskytteren, fasilitatoren og fornyeren. Som mellomleder i endringsprosesser er markedsbeskytteren opptatt av ivaretagelsen av eksisterende kunder og marked. Fasilitatoren jobber systematisk med endringsledelse gjennom skapelsen av forståelse for, og trygghet rundt, endringsprosessene, mens fornyeren anses som visjonær og ambisiøs og legger vekt på hele selskapets kontinuerlige utvikling, hvor endring vurderes i et større strategisk og helhetlig bilde. Hver rolle har forskjellige tilnærminger og utfordringer, og hvilken rolle mellomlederen velger å ta kan være avgjørende for i hvilken grad organisasjonen evner å bygge endringskapasitet (Rydland, 2015).

Mellomleders motivasjon for endring. Mellomledere kan sies å være i en posisjon hvor de enten kan hindre eller fasilitere endring (Nielsen & Randall, 2013). For eksempel fant Dahl-Jørgensen og Saksvik (2005) at mellomledere motsatte seg endring ved å begrense tiden ansatte brukte på intervensjonen. Videre fant Nielsen og Randall (2009) at ansatte rapporterte bedre arbeidsforhold og høyere nivå av velvære i tilfeller hvor mellomlederne ble funnet å være støttende og aktivt deltakende i implementeringen av endring. I en prosessevaluering av syv intervensjonsprosjekter ble det også funnet at mellomledere ofte hadde utvist passiv motstand som hadde skadet og utvannet noen av intervensjonsaktivitetene (Saksvik, Nytrø, Dahl-Jørgensen & Mikkelsen, 2002). Sammenlagt indikerer disse funnene at mellomledernes motivasjon for å implementere en endring burde dokumenteres sammen med de handlingene de gjør for å fasilitere eller blokkere endring (Nielsen & Randall, 2013). Denne dokumentasjonen er spesielt viktig fordi slik type informasjon ikke nødvendigvis fanges opp av prestasjonsvurderinger, noe som kan føre til at mellomledere i situasjoner av press kan velge å prioritere andre aspekter ved jobben fremfor intervensjonsaktiviteter (Saksvik et al., 2002).

Styrkebasert ledelse

Styrkebasert ledelse bunner i det fundamentale premisset om at ledere er mest effektive når de er autentiske, og autentisk ledelse anses derfor som å være den grunnleggende ledelsesteorien som styrkebasert ledelse bygger på (Linley, Govindji & West,

2007). Teorier om autentisk ledelse skiller mellom tre nivå av autenticitet: en individuell personlig autenticitet, en leders autenticitet som en leder, og autenticitet lederskap som et eget fenomen (Shamir & Eilam, 2005; Yammarino, Dionne, Schriesheim & Dansereau, 2008). Disse tre typene av autenticitet er hevdet til å være hierarkisk rangert, noe som medfører at en ikke kan være en autentisk leder uten å være individuelt autentisk, og autentisk ledelse er ikke mulig uten autentiske ledere (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Autentisk ledelse omhandler, ifølge Goffee og Jones (2006), å være seg selv og spille på sine ferdigheter. I tråd med det autentiske synet er det første, og kanskje mest sentrale, elementet av styrkebasert ledelse å kjenne seg selv, da spesielt ens styrker og svakheter (Linley et al., 2007). Følgende avsnitt har som hensikt å redegjøre for hva som menes med styrker og svakheter i denne sammenhengen.

Styrker og svakheter. Innenfor positiv psykologi foreligger det en rekke forskjellige definisjoner på styrker. For eksempel har styrker blitt definert som naturlige talenter kombinert med kunnskap og ferdigheter (Buckingham & Clifton, 2001) og som potensial for fortreffelighet som kan kultiveres gjennom økt bevissthet, tilgjengelighet og innsats (Biswas-Diener, Kashdan & Minhas, 2011). I denne studien vil en definere styrker etter en mer altomfattende definisjon, hvor styrker sies å være “en allerede eksisterende kapasitet for en viss måte å oppføre, tenke eller føle på som er autentisk og energigivende, og som muliggjør optimal fungering, utvikling og prestasjon” (Linley, 2008, s. 9, egen oversettelse). Å spille på ens styrker bygger derfor på en bevissthet om hva en liker å gjøre og hva som tilfører energi, og involverer at en bevisst finner en måte å anvende sine styrker til hva man gjør, ikke bare for å forbedre prestasjoner, men også for å oppnå høyere nivå av tilfredsstillelse i arbeidet (Roarty & Toogood, 2014). Dette samsvarer med tidligere forskning på området, hvor personer som mestrer å anvende sine styrker er funnet til å være gladere og mer tilfreds, og rapporterer at de føler at de har mer energi tilgjengelig (Linley, Woolston & Biswas-Diener, 2009). Videre er det også funnet at de oppnår målsettinger mer effektivt (Linley, 2008), er mer engasjerte (Harter, Schmidt & Hayes, 2002), og presterer bedre på jobb (Clifton & Harter, 2003).

Selv om styrkebasert ledelse i stor grad vektlegger utvikling av styrker og dets mulige positive utfall, er det ikke ensbetydende med at svakheter blir ignorert i denne sammenhengen (Linley et al., 2007). Drucker (1967) hevdet at den unike meningen med organisasjoner er å gjøre styrker produktive, hvor han understreket at dette selvsagt ikke overvinner ens svakheter, men at det kan gjøre dem irrelevante. For å kunne gjøre svakheter irrelevante må en først redegjøre for hva ens svakheter faktisk er, noe som innebærer å se både svakheter og

styrker i kontekst og i relasjon til hverandre. Vi er mye mer sannsynlige til å være i stand til å snakke autentisk om våre svakheter hvis vi også har fått mulighet til å snakke autentisk om våre styrker. Fra et selvaktelsesperspektiv handler dette om å få mennesker til å tenke godt om seg selv (anerkjenne egne styrker), noe som igjen tillater dem å innrømme hva de ikke er så gode på (anerkjenne sine svakheter) (Linley et al., 2007). Ifølge Goffee og Jones (2006) er evnen til å avsløre sine svakheter en viktig del av autentisk ledelse. Å avsløre svakheter autentisk og passende handler ikke om å fortelle alle hva du ikke er god på, men om å anerkjenne de tingene som andre er sannsynlige til å se, og som er sannsynlig til å komme i veien for at en presterer på best mulig måte (Linley et al., 2007). Dette kan ha en rekke positive utfall, deriblant reduksjon av umulige forventninger og krav, samt at det muliggjør at vi takler realiteten av situasjonen slik den er, heller enn hvordan vi ønsker den skal være. Videre kan også anerkjennelsen av realiteten rundt situasjonen tillate andre å bidra, og dermed forbedre prestasjoner gjennom samarbeid (Linley et al., 2007). Om det av ulike årsaker ikke er mulig å gjøre svakhetene irrelevante, finnes det en rekke metoder man kan anvende for å prøve og redusere påvirkningen de kan ha på oppgavene som skal gjennomføres. Eksempler på dette kan være forming, omstrukturering eller re-design av roller (Linley et al., 2007).

Kalibrering av styrker: over- og underbruk. Mange av oss er kjent med ideen om at en styrke kan overspilles og bli til en svakhet. En del av kritikken mot styrkebasert lederutvikling baserer seg på denne tanken, hvor det hevdes at man i utviklingen av styrker ignorerer det faktum at svakheter ofte er et produkt av overbrukte styrker, og at styrker derfor kan ha en negativ effekt (Chamorro-Premuzic, 2016). Rent semantisk er ikke dette, ifølge Linley et al. (2007), tilfelle - styrker er alltid styrker, og de blir ikke til svakheter over et visst punkt. Hva som derimot kan skje er at en styrke overbrukes til et punkt hvor det undergraver prestasjonen og utfallet det var tenkt å levere (Linley et al., 2007). Upassende bruk av det som i noen tilfeller anses som høyst ønskede attributter kan derfor ende opp med å kompromittere ens prestasjoner i andre (Kaiser & Overfield, 2011), og det er her kalibrering av styrker kommer inn i bildet. Kalibrering ble først belyst med Aristoteles idé om det gyldne snitt: å gjøre riktig ting, til riktig mengde, på rett måte og til riktig tidspunkt (Linley et al., 2007). Ifølge Goffee og Jones (2006) må ledere være gode på å lese situasjoner; de må vite hva som er den rette tingen å gjøre og når dette må gjøres, og en viktig del av dette er å sikre aktiv kalibrering av deres styrker (Linley et al., 2009). Når styrker overbrukes, spesielt i ledelse, kan det føre til en markant skjevhet, da det å fokusere for mye på én side nesten alltid medfører at den andre siden blir neglisjert. Dette kan unngås ved å fremme allsidighet i form av volumkontroll - evnen til å gjøre mer eller mindre, hvor en kan skru volumet på en bestemt

styrke opp eller ned etter hva situasjonen krever (Kaplan & Kaiser, 2013). Å være i stand til å gjøre mer eller mindre av noe etter hva kravene og situasjonen tilsier er mest passende, er et av kjennetegnene på god anvendelse av styrker, og igjen, et kjennetegn på godt lederskap (Linley et al., 2007). I denne forståelsen av styrker ligger det også at disse kan underbrukes. Underbruk av styrker kan være styrker man ikke er klar over at man innehar og derfor ikke anvender, eller styrker man tar for gitt og derfor ikke utnytter maksimalt. Uavhengig av årsak kan underbruk av styrker være like prestasjonshekkende som overbruk av styrker (Linley et al., 2007). I følgende avsnitt vil det gjøres rede for hvordan kunnskap om volumkontroll og styrker anvendes i lederutviklingsprogrammer.

Styrkebasert lederutvikling

Dette avsnittet har som hensikt å presentere sentrale element av styrkebaserte lederutviklingsprogrammer. Innledningsvis vil det kort redegjøres for hvordan man i denne studien forholder seg til skillet mellom *lederutvikling* og *ledelsesutvikling*.

Lederutviklingsprogrammer kan defineres som programmer som er systematisk designet for å forbedre den individuelle leders kapasitet til å lede gjennom tilegnelsen av ferdigheter, økt selvbevissthet og motivasjon til å lede (Day 2000). *Lederutvikling* skiller seg fra *ledelsesutvikling* i det at det representerer treningsinitiativer rettet mot konsepter på individuelt nivå, mens *ledelsesutvikling* innebærer en mer helhetlig tilnærming som involverer samspillet mellom ledere, følgere og sosialt baserte konsepter (Iles & Preece, 2006; Riggio, 2008). Selv om denne forskjellen mellom *lederutvikling* og *ledelsesutvikling* er anerkjent i litteraturen, brukes termene ofte om hverandre (Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph & Salas, 2017). Konsulentfirmaet bak programmet som danner grunnlag for denne studien understreker at de skiller mellom *lederutvikling* (intrapersonlig) og *ledelsesutvikling* (interpersonlig) som foreslått av Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee (2014), og at de videre setter organisatorisk utvikling som en separat, men relatert dimensjon. Dette gjør at de opererer med tre parallelle dimensjoner for styrkebasert *lederutvikling*: individ, gruppe og organisasjon, og således inkluderer aspekter både fra det man tradisjonelt anser som *lederutvikling* så vel som *ledelsesutvikling*. I denne studien vil derfor *lederutvikling* brukes for å beskrive et program som er rettet både mot intrapersonlige og interpersonlige initiativer.

En rekke *lederutviklingsprogram* er basert på anvendelsen av spesifikke ledelsesteorier (Yukl, 2013), og vurderinger av teoribaserte programmer gir god empirisk støtte for at de fleste programmer har en form for positiv påvirkning (Avolio et al., 2009). Det er dog viktig å merke seg at få studier fastslår om hvorvidt forbedrede rangeringer av lederens atferd eller effektivitet er et resultat av å lære og anvende den spesifikke teorien, eller fra

forbedring av ferdigheter som ikke inkluderes i teorien den er basert på (Yukl, 2013). Som tidligere redegjort for, er autentisk ledelse den grunnleggende ledelsesteorien som styrkebasert ledelse bygger på. Videre kan styrkebaserte intervensjoner ifølge Biswas-Diener, Kashdan og Minhas (2011) grupperes under hva Dweck (2008) omtaler som 'selvteori-intervensjoner', som er tenkt til å hjelpe en person med å vokse ved å se på kjerneaspekter av selvet som kapable for utvikling. Dette foreslår at en bør vurdere å anvende en intervensjonstilnærming som snakker mindre om *bruken* av styrker, men mer om hvordan man kan *utvikle* dem (Biswas-Diener, Kashdan & Minhas, 2011). Mye av kritikken mot styrkebaserte tilnærminger til lederutvikling går på nettopp dette med å utvikle styrker. Den årelange debatten om styrkebaserte tilnærmingers validitet og effektivitet omhandler i stor grad det Warren (2017a) hevder er en falsk markedsføring av ideen om at mennesker har mer potensial for vekst når de investerer energi i å utvikle styrker istedenfor å korrigere svakheter. Videre hevdes det også at styrkebaserte tilnærminger til lederutvikling overser det faktum at de fleste mennesker utviser en blanding av styrker og svakheter, hvor disse interagerer med hverandre (Warren, 2017b).

I denne studien er det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet som tidligere nevnt utarbeidet og gjennomført av et eksternt konsulentfirma, hvor deres modell baseres på sentrale vitenskapelige prinsipper av positiv psykologi. Strukturen av programmet er utviklet for å forsikre at utvikling skaper indre motivasjon og fører til faktiske endringer i atferd. Følgende underavsnitt er ikke ment til å beskrive programmet i detalj, men har som hensikt å fremlegge viktige og sentrale aspekter. Det skildrer derfor ikke konkrete steg i deres modell, men fanger essensen av hva programmet bygger på, og hva mellomlederne i denne studien har gjennomgått.

Læring, kartlegging og evaluering. En forutsetning for å utvikle styrkebasert ledelse er, ifølge Straume (2019), å etablere delte mentale modeller i ledergruppen gjennom kunnskaps-input (positiv psykologi) og skapelsen av kunnskap (bevissthet og utforskning av individuelle, grupperelaterte og organisatoriske styrker). Delte mentale modeller kan indikere at en gruppe har utviklet samme tankesett, delte forventninger og en felles forståelse for arbeidsprosesser, mål og roller av andre medlemmer (Xiang, Lu & Gupta, 2013). Innledende går derfor gruppen gjennom en kunnskapsbasert fase som innebærer å bli bevisst på personlige eller grupperelaterte verdier og styrker. Ifølge Linley (2008) har færre enn en tredjedel av individer en meningsfull forståelse for hva deres styrker er, noe Straume (2019) mener understreker hvorfor kunnskapservvelse er et såpass viktig startpunkt. Straume (2019) understreker også at psykologien bak selvregulerende mekanismer er en essensiell

akademisk input både for leder- og ledelsesutvikling. Programmet fokuserer her på å bygge forståelse for dette ved hjelp av blant annet teorier om emosjonsregulering (Gross, 2014) og psykologien om lærings- og prestasjonsorienterte tankesett som foreslått av Dweck (2000).

Styrkekartlegging. Å ha et klart rammeverk av hvordan man skal forstå styrker gir mennesker en mulighet til å plassere sin forståelse av styrker i kontekst og i praksis (Linley et al., 2010b). Linley et al. (2010b) har i sin forskning identifisert fem domener bak hvordan man identifiserer styrker hos andre: *Evne* (hvor god man er på å gjøre det); *Emosjoner* (ens emosjonelle reaksjon til styrkespotting); *Motivasjon* (hvor motivert en er til å identifisere styrker hos andre); *Anvendelse* (hva en gjør når man faktisk har identifisert en styrke hos noen); og *Frekvens* (hvor ofte en praktiserer styrkespotting). Validitetsanalyser fant at alle domener korrelerer signifikant med ekstroversjon, medmenneskelighet, optimisme, positiv affekt og kunnskap om styrker (Linley et al., 2010b). Programmet vektlegger både individuell styrkekartlegging, hvor det er en dialog mellom den enkelte leder og konsulent, og styrkekartlegging på gruppenivå. I denne prosessen vektlegges særlig *aktiv lytting*, som sikter etter å fremme endringer gjennom å skape et klima for tillit, forståelse, aksept og varme, som verken er kritisk eller moraliserende (Rogers & Farson, 1957). Videre er aktiv, eller effektiv, lytting funnet til å være sentralt i det å fostre gode interpersonlige relasjoner med medarbeidere, ledere og kunder (Brønn, 2014). I en følgende evalueringsfase utforskes kalibrering av styrker og volumkontroll, hvor over- og underbruk av styrker, samt allergier (styrker som går i mot hverandre), utforskes og evalueres.

Utvikling og målsettinger. I lederutviklingsprogrammet fokuseres det på å bygge utviklingsprosessen på de overordnede målene, objektivene og strategiene av organisasjonen. Anvendelsen av styrker er assosiert med bedre fremgang i arbeidet med målsettinger, som igjen er relatert til økt tilfredsstillelse av behov og høyere nivå av velvære (Linley, Nielsen, Wood, Gillett & Biswas-Diener, 2010a). Videre viser også forskningen til Linley et al. (2010a) at mål som er personlig verdsatt og assosiert med vekst og autonomi er spesielt knyttet til økt velvære. I programmet legges det derfor vekt på å inkludere eudaimoniske komponenter og mening i arbeidet med målsettinger. Eudaimoniske komponenter i denne sammenhengen omhandler mellomledernes opplevelser av personlig vekst, mening og sosial signifikans (Ryan, Huta & Deci, 2008), hvor eksempler på dette kan være engasjement, nysgjerrighet og inspirasjon (Straume & Vittersø, 2012). Mellomlederne skal også her lage sine egne personlige prosjekt, hvor fokuset ligger på å avdekke hvilke verdier og ambisjoner som driver dem i deres handlinger. Å engasjere seg i personlige prosjekter som anses som

meningsfulle og oppnåelige er, ifølge Little (2000), nøkkelen til å blomstre og videre forbedre ens livskvalitet.

Forankring og anvendelse. Bruk av symboler er vist til å styrke, implementere og komplementere minnet, og til slutt forsterke læring og prestasjon (Straume, 2019). I programmet linkes symboler til de personlige prosjektene for å kunne gjøre det abstrakte mer konkret, hvor de fungerer som en påminnelse som skal styrke og komplementere deres prosjekt. Videre anvendes også Diversity Icebreaker, som er et verktøy som brukes for å fremme integrasjon, samarbeid og mangfold. Her representerer ulike fargekoder (rød, blå og grønn) ulike “mennesketyper”, hvor det typisk legges vekt på foretrukken kommunikasjons- og arbeidsstil (Ekelund, 2018). De aller fleste finner kategoriene lette å forstå og anvende, noe Ekelund (2018) mener imøtekommer behovet for mestring både på et individuelt og et kollektivt nivå. Avslutningsvis fokuseres det på mer konkrete handlingsplaner, og de tidligere fasene er tenkt til å danne et solid grunnlag for at planene utarbeidet skal passe kontekst og relasjoner, og samtidig trigge en indre motivasjonsprosess. Visualisering er også anvendt i denne prosessen, da det hjelper til å styre oppmerksomhet, og er dokumentert til å betraktelig forbedre prestasjoner (Holmes & Collins, 2001; Smith, Holmes, Whitemore, Collins & Devonport, 2001).

For å senere kunne utforske hvilken effekt mellomlederne opplever at dette har på deres arbeid som ledere, er det nødvendig å se på hvordan man best evaluerer lederutviklingsprogrammets effekt, noe som presenteres i neste avsnitt.

Evaluering av lederutviklingsprogrammets effekt

I nåtidens globale og konkurransepregede miljø er det ingen tvil om at det foreligger et behov for å evaluere, og bevise verdien av, trenings- og utviklingsprogrammer (Kirkpatrick, 2007). Ifølge Kirkpatrick (1996; 2007) kan utfall av trenings- og utviklingsprogram kategoriseres inn i en av fire kriterier når en evaluerer programmenes effektivitet: reaksjoner, læring, overføring (atferd) og resultater. Denne nivåinndelingen av evaluering la han fram allerede i 1959 (Kirkpatrick, 1996; 2007), og rammeverket har senere blitt anvendt i ulike meta-analyser av lederutvikling, deriblant av Burke og Day (1986) og Lacerenza et al. (2017). I følgende underavsnitt vil de ulike nivåene av evaluering gjøres rede for.

Reaksjoner. Reaksjoner reflekterer atferdskomponenten av effektivitet og omhandler deltakerens holdninger til gjennomførelsen av programmet (Lacerenza et al., 2017). I effektevalueringer hevdes det at det er viktig å ta hensyn til reaksjoner fordi det kan være en forløper til andre ønskede utfall av utviklingsprogrammer (Hughes et al., 2016). Ifølge sosial læringsteori (Bandura, 1977) må et individ være motivert for å lære for at faktisk læring skal

oppstå, og reaksjoner kan således fungere som en indikasjon på grad av motivasjon (Lacerenza et al., 2017). Videre er det også funnet at reaksjoner kan kobles til mer fjerntliggende utfall som overføring og resultater (Hughes et al., 2016).

Læring. Læring representerer hva deltakerne *kan gjøre* i etterkant av programmet, og kan defineres som relativt permanente endringer i kunnskaper eller ferdigheter (Lacerenza et al., 2017). Per definisjon er lederutviklingsprogrammer designet til å produsere endringer i evnene deltakerne har til å engasjere seg i lederroller og ledelsesprosesser ved å presentere ny informasjon (Day, 2000). Ifølge teorier på læring hos voksne kan kunnskapstilegnelse og læring under trening oppstå fordi trening endrer allerede eksisterende skjemaer, eller mentale konstruksjoner, av verden og utfordrer tidligere antakelser (Mezirow & Taylor, 2009). Enkelte studier har funnet at trening i seg selv ikke automatisk fører til endring i atferd (May & Kahnweiler, 2000), men til en viss grad er det generelt forventet at det oppstår som en funksjon av trening, hvor graden av overføring kan avhenge av en rekke ulike faktorer (Lacerenza et al., 2017).

Overføring. Overføring (eller atferd) representerer hva deltakerne *vil gjøre*, og kan konseptualiseres som til hvilken grad deltakerne utnytter ferdighetene og evnene lært under programmet (Kirkpatrick, 2007). Et klart mål med lederutvikling er å skape positive atferdsrelaterte endringer hos ledere på jobben (Day, 2000), og evaluering av overførings- eller atferdsutfall er derfor viktig for vurderingen av effektivitet (Lacerenza et al., 2017).

Resultater. Resultater reflekterer programmets effekt på oppnåelsen av organisatoriske målsettinger, eksempelvis reduserte kostnader, bedre kvalitet, økt produksjon og lavere rater av turnover og sykefravær (Kirkpatrick, 1996). Det er viktig å merke seg at resultater representerer det mest fjerntliggende kriteriet (Lacerenza et al., 2017), og det har blitt foreslått at flestparten av treningsinnsatser ikke er i stand til å direkte påvirke resultatkriteriet (Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver & Shotland, 1997). Teoretisk har det også blitt foreslått at resultater er et biprodukt av forbedringer i læring og atferd (Kirkpatrick, 1996, Tharenou, Saks & Moore, 2007) fordi positive endringer i deltakernes kunnskap og atferd kan påvirke underordnedes prestasjoner og/eller endre organisatoriske normer.

Metode

Dette kapittelet har som hensikt å presentere og forklare de metodiske valg gjort underveis i studien, datainnsamling og analysetilnærming. Først vil jeg presentere studiens bakgrunn, før jeg deretter begrunner anvendelsen av kvalitativ metode og forklarer mitt vitenskapelige ståsted. Videre følger en beskrivelse av utvalg, rekrutteringsprosess, intervjuguide, gjennomføringen av intervju og transkribering. I påfølgende avsnitt vil analysemetode og analyseprosess presenteres. Kapittelet avsluttes med et avsnitt om etiske betraktninger vedrørende studien.

Bakgrunn for studien

Bakgrunnen for gjennomførelsen av denne studien bunner i undertegneds interesse for lederutvikling forankret i positiv psykologi, da spesielt potensielle effekter og implikasjoner for suksessfull implementering. Som følger av et tidligere samarbeid med et konsulentfirma som utvikler og gjennomfører styrkebaserte lederutviklingsprogrammer, kom jeg i kontakt med en av de større organisasjonene som hadde gjennomført deres program. En av de første gruppene som hadde deltatt var mellomledere med ansvar for ulike avdelinger og områder i organisasjonen. Fordi organisasjonen som helhet hadde som en av flere målsettinger å bygge en plattform for styrkebasert ledelse, fant jeg det interessant å utforske hva mellomlederne opplever som viktig for å sikre god implementering og langsiktig utvikling av en styrkebasert ledelsesfilosofi. Videre fant jeg det også hensiktsmessig å utforske den enkelte mellomleders opplevde effekt av programmet, basert på en antagelse om at deres holdninger og opplevelser av programmet kan påvirke om hvorvidt implementeringsprosessen er suksessfull eller ikke. Denne studien tar derfor sikte på å undersøke hvilken effekt mellomlederne opplever at styrkebasert lederutvikling har på deres arbeid som ledere, og hva som er de viktigste elementene for å sikre god implementering og langsiktig utvikling av en styrkebasert ledelsesfilosofi. Utgangspunktet for denne studien er derfor mellomledernes egne beretninger om personlige opplevelser av det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet og dets betydning for deres ledelse.

Valg av kvalitativ metode

Det er i denne studien tatt en avgjørelse om å anvende kvalitativ metode, og det vil her redegjøres for hvorfor. Først og fremst tar studien sikte på å utforske hvordan mellomledere opplever effekten av et styrkebasert lederutviklingsprogram, og hvilke elementer som anses som viktige for å sikre god implementering og langsiktig utvikling av styrkebasert ledelse. For å kunne danne et bilde av hva mellomlederne tenker og mener om denne prosessen, anses

det derfor som nødvendig å få tilgang til detaljerte, rike beskrivelser av temaet, hvor en utforsker, beskriver og tolker personlige og sosiale erfaringer (Smith, 2015). Kvalitative metoder anses i denne sammenhengen derfor som best egnet, fordi det åpner for tilegnelsen av inngående kunnskap om et spesifikt fenomen (Tjora, 2017). Videre anses det, basert på grunnlaget for gjennomførelsen av denne studien, som hensiktsmessig å anvende kvalitativ metode, fordi dette egner seg godt til å utforske temaer hvor eksisterende forskning og teori ikke forklarer fenomenet tilstrekkelig (Larkin, 2015).

Vitenskapelig ståsted

I denne studien er min forståelse av virkeligheten og tilegnelse av kunnskap om denne virkeligheten farget av en tilnærming som baserer seg på kritisk realisme. Først og fremst gjør kritisk realisme den ontologiske antagelse at det finnes en virkelighet, men at denne vanligvis er vanskelig å forstå. Det skilles mellom den virkelige verden, de faktiske hendelser som er skapt av den virkelige verden, og de empiriske hendelsene som vi kan fange og ta opp (Easton, 2010). Med denne type tilnærming erkjenner man at en “sann” virkelighet eksisterer, men at tilgang til denne virkeligheten alltid vil påvirkes av sosiokulturelle faktorer (Clarke, Braun & Hayfield, 2015). Videre vil kunnskapen som genereres være påvirket av et spill mellom forskerens og informantens fortolkning av virkeligheten (Thagaard, 2018). Informantens ord gir tilgang til én bestemt versjon av virkeligheten, og forskningen produserer fortolkninger av denne virkeligheten, noe som tilsier at direkte kunnskap om en faktisk virkelighet ikke er tilgjengelig (Clarke et al., 2015). Fordi opplevd effekt er individuelt og vil variere fra leder til leder, mener jeg dette vitenskapelige ståstedet er et godt utgangspunkt fordi det erkjenner at hvert enkelt individ vil la seg påvirke av sosiale og kulturelle faktorer i sin oppfatning av virkeligheten, og at deres virkeligheter derfor kan avvike fra hverandre.

Jeg har videre en pragmatisk holdning til kunnskap, noe som innebærer at jeg har vært opptatt av at studien skal være praktisk nyttig både for deltakerne og utviklerne av programmet, og potensielt bidra til videre utvikling og forskning på feltet. Jeg erkjenner dog at funnene gjort ikke nødvendigvis gjør seg gjeldende i andre kontekster enn den gitt av denne studien, da opplevde effekter og implementering holder høy grad av subjektivitet. Dette henger videre sammen med min tilnærming til tematisk analyse (“Big Q”), hvor det understrekes at en ikke kan avdekke en universell mening fordi meningen er forstått som å alltid være knyttet til konteksten den er produsert i (Clarke et al., 2015). Denne tilnærmingen vil forklares mer dyptgående i delkapitlet “Analyse”.

Datainnsamling

Det kvalitative forskningsintervju. I denne studien er kvalitative forskningsintervju anvendt som metode for datainnsamling. Det kvalitative forskningsintervju er den mest anvendte metoden for innsamling av data innenfor kvalitativ forskning (King & Horrocks, 2010), og brukes typisk når man sikter etter å forstå ulike sider ved informantenes daglige liv ut fra deres eget perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2015). Ved bruk av intervju kan forskeren få tilgang til detaljerte beskrivelser av intervjuobjektets egne opplevelser, holdninger, meninger og erfaringer knyttet til temaet av interesse (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette er særlig fordelaktig i denne studien, da detaljerte beretninger om egne erfaringer er totalt nødvendig for å kunne si noe om opplevd effekt og implementering hos mellomlederne.

Jeg valgte i denne studien å gjennomføre semistrukturerte intervju, noe som begrunnes i det at det tilbyr en struktur til samtalen, samtidig som det gir mulighet til å improvisere underveis i intervjuet (Myers, 2013). I semistrukturerte intervju har man allerede et sett spørsmål man ønsker å få besvart i form av en intervjuguide (Smith & Osborn, 2015), men forskeren kan tilpasse og endre disse underveis i intervjuet. Dette kan vise seg å være nyttig i flere situasjoner. Eksempelvis kan samtalen flyt gjøre det nødvendig å endre på rekkefølgen eller fjerne enkelte spørsmål dersom informantens beretninger svarer på flere av spørsmålene man ønsker å stille. Videre kan også informanten komme med informasjon en ønsker å høre mer om, noe som gjør det naturlig å stille oppfølgingsspørsmål man tidligere ikke har tenkt på (Tjora, 2017). Fordi semistrukturerte intervju tilbyr denne muligheten til å tilpasse intervjuet til informanten, produserer det ofte også mer detaljert og rikt datamateriale sammenlignet med strukturerte intervju (Smith & Osborn, 2015). Gjennom intervjuene fant jeg det svært nyttig å kunne ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, fordi jeg da kunne følge opp interessante temaer relatert til informantenes opplevelser av programmet. Samtidig hjalp intervjuguiden meg til å holde en rød tråd gjennom hele intervjuet, og fokuserte samtalen til temaet av interesse.

Intervjuguide. Intervjuguiden anvendt i denne studien er utformet med den hensikt å avdekke om hvorvidt det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet har hatt en effekt, og eventuelt hvorfor og hvordan. Den inkluderer også spørsmål som har som hensikt å utforske mellomledernes implementering av programmet. I dette avsnittet vil det redegjøres for intervjuguidens oppbygning og innhold, samt utvikling og testing.

Intervjuguidens oppbygning. Første del av intervjuguiden var en kort introduksjon av studien, hvor det ble presisert at de ved å delta på intervjuet samtykket til at svarene avgitt kunne brukes anonymt i min masteroppgave. Det ble her understreket at studiens intensjon

ikke var å evaluere informantens prestasjoner, men heller opplevd nytteverdi av programmet. Å bruke tid på å forklare dette ble gjort i et forsøk på å ufarliggjøre intervjusettingen, og dermed få informanten trygg på å dele sine personlige opplevelser og tanker (Tjora, 2017).

De innledende spørsmålene omhandlet informantens tidligere erfaringer, forventninger og motivasjon. For at en intervensjon skal være effektiv bør deltakerne oppfatte den som nødvendig, samt være motiverte til å aktivt støtte intervensjonen gjennom deltakelse i dens aktiviteter (Nytrø, Saksvik, Mikkelsen, Bohle & Quinlan, 2000). Dette impliserer at et viktig element i en prosessevaluering er å avdekke i hvilken grad deltakerne er åpne for endring (Nielsen & Randall, 2013). Spørsmålene som berører programmets effekt er i stor grad basert på Kirkpatrick's (1996; 2007) kriterier for effektevaluering av lederutviklingsprogrammer; teoretisk innsikt (læring), anvendelse, resultater og reaksjoner. Disse spørsmålene er utformet på en måte som dekker kjernekrateriet, men som relateres mer direkte til aspektene ved styrkebasert ledelse. Eksempelvis er et av spørsmålene knyttet til anvendelse formulert på en måte som etterspør om informanten føler at de i etterkant av programmet er bedre på å regulere bruk av egne styrker (se appendiks A). Det er også inkludert spørsmål om betydningen av toppledelsens engasjement i programmet, da en rekke tidligere studier viser til at toppledelsens støtte og/eller deltagelse er vitalt for implementering (Nielsen & Noblet, 2018).

Temaene som berøres i intervjuguiden er i stor grad basert på egne forkunnskaper om lederutvikling og effektmåling av denne type programmer. Spørsmålene som omhandler økte ferdigheter og kompetanse, måloppnåelse og utbytte (se appendiks A) er derimot av en mer eksplorerende art, med den hensikt å fange opp ytterligere elementer som kan være viktige i implementeringsprosessen eller opplevelse av programmet. Informantene fikk her mulighet til å adressere hva de eventuelt savnet i programmet, samt hva som eventuelt kunne vært gjort annerledes. Jeg var i forkant av intervjuene forberedt på at enkelte spørsmål kunne produsere korte svar, noe som gjorde at jeg hadde i bakhodet at det i enkelte tilfeller ville være nødvendig å komme med oppfølgingsspørsmål. Dette for å sikre at spørsmålene var tilstrekkelig besvart med hensyn til temaet av interesse.

Utvikling og testing av intervjuguide. Som en kan se av avsnittet om intervjuguidens oppbygning, inneholder den endelige intervjuguiden en sammensetning av ulike aspekter som ifølge teori gjør seg gjeldende i forskning på effektivitet og implementering av lederutviklingsprogrammer. Utviklingen av intervjuguiden har derfor i stor grad vært teoretisk drevet, men den inkluderer også spørsmål som er nært knyttet til programmets faktiske innhold, og som derfor er av en mer eksplorerende art. Eksempler på dette er spørsmål om

måloppnåelse og utbytte, hvor det blant annet stilles spørsmål om bruk av verktøy og arbeidet med et personlig prosjekt (se appendiks A).

Fordi det som regel tar lengre tid å utvikle tilstrekkelig gode intervjuferdigheter (Smith & Osborn, 2015), anså jeg det som totalt nødvendig å skulle gjennomføre pilottesting av intervjuet på forhånd. Selv om pilotintervju ble gjennomført på personer utenfor målgruppen, fant jeg det nyttig i den forstand at jeg fikk rettet på dårlige formuleringer i enkelte av spørsmålene. Hovedsakelig omhandlet dette manglende kontekst i form av at intervjuobjektet ikke skjønnte hvilken informasjon jeg etterspurte, noe som ble lagt til i den endelige utgaven. Dette fungerte for min egen del som en slags kvalitetssikring av intervjuguiden, da jeg til de faktiske intervjuene var bedre forberedt på både selve intervjusettingen og spørsmålene jeg ville stille. Tilbakemeldingene fra pilotintervjuene fungerte også som god veiledning for meg i min rolle som intervjuer. Jeg ble blant annet gjort oppmerksom på at jeg tidvis kan prate veldig fort, og at jeg burde gi informanten tilstrekkelig med tid til å tenke seg om når de skulle besvare spørsmålene, noe jeg tok med meg inn i de faktiske intervjurundene.

Utvalg. Utvalget i denne studien kan beskrives som et strategisk utvalg, da informanter er valgt på bakgrunn av en antagelse om at de kan bidra med verdifull informasjon om temaet som undersøkes (Yardley, 2015). Kriteriene for utvalget var at de var ansatt i en rolle som tilsier at de fungerer som mellomledere i samme organisasjon og at de hadde gjennomført det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet sammen. Dette for å sikre at alle informanter har fått lik trening og samme type informasjon gjennom programmet. Selv om alle informanter innehar en lederposisjon i samme organisasjon på noe likt nivå, arbeider de med svært forskjellige oppgaver, i ulike kontekster og på ulike lokasjoner i Norge. Tatt i betraktning at organisasjonen på sikt ønsker å etablere en plattform for styrkebasert ledelse, er det fordelaktig at informantene her har ulike arbeidssituasjoner, da det potensielt kan bidra til å belyse programmets effekt i ulike kontekster innad i organisasjonen, samt at det tilbyr en mulighet for å se erfaringer fra forskjellige perspektiver. Det endelige utvalget består av syv personer, tre kvinner og fire menn, med varierende alder og bakgrunn. Felles for alle informanter er at de er mellomledere i samme organisasjon. Et fåtall av informantene hadde gjennomgått en intern evaluering av programmet i forkant.

Rekruttering av informanter. Som det fremkommer i avsnittet om studiens utvalg, er informantene rekruttert på bakgrunn av en antagelse om at de kan bidra med verdifull informasjon til studien. Etter samtaler med representanter fra HR om de ulike kriteriene for deltakelse, kom det frem at noen av de aktuelle kandidatene tidligere hadde deltatt i en intern

evaluering av programmet i regi av HR-avdelingen. Fordi denne evalueringen hadde som hensikt å se på nytteverdien av programmet innad i organisasjonen, ble det besluttet å informere om at studien ville ha samme innhold og form som den interne evalueringen, men at det på ingen måte var nødvendig å ha gjennomgått denne evalueringen for å kunne delta i studien. Det ble understreket at forespørselen ble sendt fordi de, gjennom sin arbeidsplass, hadde vært deltakende i det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet. Informasjonsskrivet inneholdt videre informasjon om studiens formål, samt deres rolle og rettigheter i prosessen (se appendiks B).

HR-avdelingen var ansvarlig for selve rekrutteringsprosessen, hvor de sendte ut en intern forespørsel om frivillig deltakelse til alle aktuelle kandidater, med informasjonsskrivet om studien vedlagt. Det ble også informert om at intervju aller helst måtte gjennomføres før utgangen av 2018, med hensyn til innleveringsfrist av masteroppgave. Etter denne runden ble det klart at syv ledere, fire menn og tre kvinner, hadde meldt seg til å stille som informanter til denne studien.

Gjennomføring av intervju. Til sammen gjennomførte jeg syv intervjuer i utgangen av november og tidlig desember 2018. Ett av intervjuene ble gjennomført over Skype, og de resterende seks intervju ble gjennomført på intervjuobjektene egne arbeidsplasser. Fordi dette innebar lengre reiser for undertegnede, satte HR-avdelingen ved organisasjonen opp intervjuene på samme lokasjon til samme dag, da informantene jobber på ulike steder i Norge. Det ene intervjuet ble gjennomført over Skype fordi den aktuelle informanten ikke var tilgjengelig for intervju i det tidsrommet jeg var tilstede på arbeidsplassen.

En viktig forutsetning for å oppnå gode intervjuer er at man evner å skape en avslappet og trygg situasjon for informanten (Tjora, 2017), noe som førte til at jeg anså det som viktig å gjennomføre majoriteten av intervjuene på deres arbeidsplass, heller enn over telefon og Skype. Videre så jeg det også som nødvendig å informere om studiens innhold og hvordan deres bidrag ville håndteres og anvendes, ikke bare for å etablere en trygghetsfølelse (Tjora, 2017), men også for å kunne bygge en felles forståelse for intervjuets kontekst, og derfor få svar nærmere tilknyttet spørsmålenes innhold (Fontana & Frey, 2005).

Transkribering. Braun og Clarke (2006) understreker at det i tematisk analyse er viktig å transkribere på en detaljert og nøyaktig måte slik at en ikke overser eller går glipp av verdifull informasjon i datamaterialet. Lydopptakene var jevnt over veldig gode, noe som gjorde prosessen med å transkribere intervjuene ordrett relativt enkel. Hvert eneste ord er her transkribert slikt det er sagt av informanten, inklusive ordlyder, pauser, påbegynte setninger, gjentakelser osv. Om informanten la særlig vekt på et ord ble dette markert med understrek

før og etter ordet, hvor selve ordet er skrevet i store bokstaver (eks. “Jeg var VELDIG motivert”). Videre ble pauser markert med “...”, og ordlyder ble transkribert så lyd nært som mulig, typisk “ehh” eller “ehmm”. Om informanten videre utviste lyder, gestikulering eller tonefall som er vesentlig for situasjonen, men ikke fanges opp av ordrett transkribering, ble dette markert med stjerner (eks. *latter*, *høylytt sukk*). I kapittelet om studiens resultater vil sitatene gjengis etter samme struktur, hvor vektlegging av ord, pauser og eventuelle ordlyder og gestikulering vil inkluderes. Etter Tjoras (2017) anbefalinger og av hensyn til informantenes anonymitet er dialekter skrevet om til bokmål.

Analyse

Tematisk analyse. For å tolke og analysere datamaterialet er det valgt å bruke tematisk analyse som verktøy. Dette begrunnes i at metoden er hensiktsmessig å anvende når data er rikt tekstmateriale (Howitt, 2013), som i denne sammenheng er detaljerte transkripter fra intervju. I analysen er det tatt utgangspunkt i retningslinjene utarbeidet av Braun og Clarke (2006), både fordi det er den mest anvendte tilnærmingen til tematisk analyse, men også fordi den kan beskrives som en “Big Q”-tilnærming (Clarke et al., 2015). En “Big Q”-tilnærming samsvarer med et vitenskapelig ståsted som baserer seg på kritisk realisme, fordi det her menes at det ikke er mulig å oppdage en universell mening fordi mening er forstått som å alltid være knyttet til konteksten den er produsert i (Clarke et al., 2015). Denne tilnærmingen understreker også viktigheten av å omfavne forskerens subjektivitet heller enn å se på det som et “problem” som må kontrolleres (Clarke et al., 2015), noe som anerkjenner min aktive rolle som forsker i prosessen, hvor mine forkunnskaper og forståelse av verden vil kunne påvirke hva som anses som viktig og meningsfullt. Braun og Clarkes tilnærming til tematisk analyse er “Big Q” fordi de fremmer bruken av en organisk tilnærming til koding og tema utvikling, hvor denne farges av forskerens unike standpunkt, og er flytende, fleksibel og responsiv til forskerens utviklende engasjement med datamaterialet (Clarke et al., 2015). Dette skiller seg fra “small q”-tilnærminger som bygger på kvantitative konsepter av reliabilitet, hvor fremgangsmåten gir kvantitative målinger av “nøyaktigheten” av kodingen ved at flere kan anvende samme rammeverk for koding (Clarke et al., 2015). Fra et “Big Q”-perspektiv er holdningen om at koding kan være mer eller mindre “nøyaktig” problematisk, fordi det later til å være støttet opp av antagelser om at analysen er i datamaterialet, og venter på å bli funnet, og at hvis to eller flere er enige om kodingen, er det “bedre”. Fra et “Big-Q” perspektiv viser en god inter-reliabilitetsskår kun at forskerne har blitt trent opp til å anvende en koderamme på lik måte, ikke at kodingen er reliabel eller nøyaktig (Braun & Clarke, 2013).

Fordi tematisk analyse anses som en metode heller enn en metodologi, er den fleksibel i den forstand at den kan gjennomføres på en rekke ulike måter, og kan ledes av forskjellige teoretiske rammeverk (Clarke et al., 2015). Som tidligere nevnt har jeg en holdning til datamaterialet som baseres på kritisk realisme, noe som farger gjennomførelsen av analysen. Videre bærer studien preg av en abduktiv tilnærming, fordi analysen både er induktiv og deduktiv i form (Thagaard, 2018). Induktiv tematisk analyse er primært forankret i data heller enn eksisterende teorier og konsepter, og sikter på å være så nært meningene i dataene som overhode mulig (Clarke et al., 2015). Denne studien kan sies å være induktiv i det at den har vært eksplorerende med hensyn til å utforske elementer som kan være viktige for implementeringsprosessen, men som ikke nødvendigvis dekkes av de mer teoribaserte spørsmålene (se “intervjuguidens oppbygning”). Likevel vil analysen alltid påvirkes av forskerens teoretiske antagelser, tidligere kunnskap og personlige og politiske standpunkt (Clarke et al., 2015), og analyseprosessen og studien generelt bærer derfor også et deduktivt preg. Deduktiv tematisk analyse ser på datamaterialet gjennom en teoretisk linse som kan lede analysen og fortolkningen av data (Clarke et al., 2015). Dette innebærer at min kunnskap om, og mine holdninger til, temaene av interesse, kan ha stor betydning for hva jeg leter etter, samt hvordan jeg analyserer og tolker det jeg finner i datamaterialet. Selv om jeg ser på spørsmålene om hvordan de anvender programmet i sin arbeidshverdag som dels åpne og eksplorerende, erkjennes det at de i stor grad er påvirket av mine teoretiske forkunnskaper og antagelser. Ifølge Mason (2018) er en abduktiv tilnærming sterk i den forstand at den representerer en kontinuerlig prosess hvor man benytter både analyse fra data, henter inspirasjon fra teoretisk bakgrunn og samtidig utvikler nye perspektiver underveis fra analysen.

Analyseprosess. Som tidligere nevnt har jeg valgt å bruke Braun og Clarkes (2006) analysetilnærming i denne studien. Denne tilnærmingen bygger på seks rekursive faser for det analytiske arbeid: 1) familiarisering, 2) koding, 3) søke etter temaer, 4) gjennomgang av temaer, 5) definere og navngi temaene, og 6) rapportskrivning (Braun & Clarke, 2006). Med rekursive faser menes det at selv om det er listet opp i en klart sekvensiell rekkefølge, kan en bevege seg frem og tilbake mellom fasene (Howitt, 2013). Dette er videre noe som anbefales å gjøre for å sikre en god, nyansert analyse (Maxwell, 2005). Fasene, eller stegene, er derfor ikke ment som et rigid rammeverk, men heller som rettesnorer for å unngå ulike fallgruver som kan dukke opp underveis i analyseprosessen (Braun & Clarke, 2006). Selv om jeg i mitt analytiske arbeid har beveget meg frem og tilbake mellom de ulike fasene, beskrives de her i

rekkefølgen skissert av Braun og Clarke (2006) for å gjøre det lettere å forstå analysens ulike faser.

Fase 1: Familiarisering. Denne fasen innebærer å gjøre seg godt kjent med datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). I denne studien har jeg helt fra starten av kunne opparbeide et nært kjennskap til datamaterialet, da jeg selv gjennomførte intervjuene og transkriberingen. Jeg passet på å høre hvert lydopptak både før, under og etter transkribering for å sikre korrekt gjengivelse, og leste gjennom det endelige tekstmaterialet en rekke ganger. Braun og Clarke (2006) understreker at flere gjennomlesninger er viktig for å sikre at man er klar over hvilken informasjon man faktisk innehar i sitt materiale.

Fase 2: Koding. Å kode innebærer å identifisere og merke noe av interesse i dataene i relasjon til forskningsspørsmålet (Braun & Clarke, 2006). Denne prosessen innebærer derfor at forskeren jobber seg systematisk gjennom tekstmaterialet. Dataprogrammet NVivo, som er designet spesifikt for kvalitativ tekstanalyse, ble her brukt som verktøy for å kode digitalt. Fordi temaer er abstraksjoner fra data (Howitt, 2013), har jeg valgt å ta hensyn til at kodene som regel fungerer best om de er basert på en abstraksjon heller enn noe mer konkret. Med andre ord, jo mer konseptualisert forskerens koder er, jo bedre vil de endelige temaene sannsynligvis være (Howitt, 2013). Underveis i kodingen ble det tydelig at analysen bærer preg av en abduktiv tilnærming. I noen tilfeller var det for meg mulig å kode induktivt (jeg oppdaget aspekter jeg tidligere ikke hadde tenkt på), men mine teoretiske kunnskaper har trolig formet mitt fokus under gjennomlesning, og derfor også påvirket hvilke koder jeg har valgt å benytte meg av.

Fase 3: Søke etter temaer. Braun og Clarke (2006) beskriver dette som et høyere nivå av abstraksjon, hvor en beveger seg fra koding til utvikling av temaer basert på koder. Selv om denne fasen beskrives som "søkende" leter man ikke etter noe som allerede eksisterer, men sikter heller etter å *skape* en plausibel og koherent tematisk kartlegging av datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Fordi temaer anses som meningsfulle grupperinger av koder (Howitt, 2013), undersøkte jeg her hvilke koder som var nærliggende hverandre, og om det eventuelt var noen mønster på tvers av disse. Rent praktisk ble dette gjennomført ved å slå sammen koder til større grupperinger i programmet NVivo. Ved å trykke på en kode i programmet, lager det et dokument bestående kun av tekstutdragene som er under denne koden. Dette gjorde at jeg kunne skrive ut tekstutdrag basert på koder, og derfor lettere gruppere sammen disse i meningsfulle temaer. I denne prosessen ble jeg også oppmerksom på informasjon nyttig for problemstillingen som jeg ikke hadde fanget opp under den innledende kodingen, noe som understreker viktigheten av å kunne bevege seg frem og tilbake i analyseprosessen.

Fase 4: Gjennomgang av temaer. I denne fasen gjennomgår man temaene som er skapt på to måter: først i relasjon til de individuelle temaene og deretter i relasjon til hele datasettet (Braun & Clarke, 2006). Den første måten fokuserer på om hvorvidt de individuelle temaene “fungerer” i relasjon med dataen som er kodet under den. Dette involverer å lese gjennom all data assosiert med kodene på nytt for å forsikre seg om at temaet faktisk representerer mønsteret i dataen (Braun & Clarke, 2006). Når dette er gjennomført og alle temaene passer til gitte koder, må man returnere til hele datasettet. Dette fordi man ønsker en analyse som adresserer ens forskningsspørsmål og reflekterer innholdet i dataen. Videre forsikrer det at både de individuelle temaene og analysen som en helhet fanger nøkkelaspekter og mønstre i datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). I denne prosessen fant jeg det i tillegg nyttig å lage tankekart over temaer og underordnede koder, for å visualisere mulige kombinasjoner og likhetstrekk, da det tidvis var noe utfordrende å skille enkelte fra hverandre under gjennomlesning.

Fase 5: Definere og navngi temaene. Å ferdigstille navn på hvert enkelt tema er en annen del av utviklingsprosessen av temaer (Braun & Clarke, 2006), og henger derfor i stor grad sammen med tidligere faser. I praksis ble temaene navngitt allerede i fase 3 hvor tekstutdragene ble gruppert i meningsfulle temaer. Dette illustrerer hvor vanskelig det kan være å gjennomføre fasene i en sekvensiell rekkefølge, noe som videre støtter Maxwells (2005) anbefaling om å bevege seg frem og tilbake mellom de ulike fasene for å sikre en god, nyansert analyse. De tidligere tankekartene og organiseringen av tekstutdrag i fase 3 og 4 gjorde at tidligere definerte temaer kunne spisses ytterligere for å bedre illustrere dataens innhold. Å finne og definere temaer som er konseptuelt forskjellig fra hverandre, men som samtidig reflekterer datamaterialet på en presis måte kan være en utfordrende prosess (Howitt, 2013). Jeg har derfor i denne prosessen fokusert på at temaene skal være lette å forstå og samtidig gi en meningsfull og korrekt fremstilling av hvordan mellomlederne opplever det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet.

Fase 6: Rapportskriving. Den avsluttende fasen i tematisk analyse er å skrive en rapport med utgangspunkt i de endelige temaene definert i fase 5. Det er viktig at man i rapporten, som i dette tilfellet er oppgavens resultatdel, begrunner godt valg av temaer ved å velge ut sitater som fanger essensen av tolkningen (Braun & Clarke, 2006). Underveis i skrivingen ble det klart for meg hva Braun og Clarke (2006) mener med at denne fasen i stor grad henger sammen med hele utviklingsprosessen av temaer, og hvorfor det derfor ikke er et klart skille mellom analyse og skriving i tematisk analyse. Rapportskrivingen førte blant annet til at jeg valgte å endre navnet på to av temaene, hvor “læring” ble til “læring og anvendelse”

og “anvendelse” ble til “bruk av styrker”. Dette fordi det underveis i prosessen ble klart for meg at tydelige beretninger om faktisk anvendelse allerede var inkludert i temaet som opprinnelig het “læring”, mens temaet som het “anvendelse” i hovedsak kun beskrev hvordan informantene brukte kunnskapen om styrker, noe som gjorde det mer naturlig å kalle temaet “bruk av styrker”. I løpet av skrivingen fant jeg det også naturlig å slå sammen flere underkategorier. Under temaet “læring og anvendelse” ble underkategoriene “aktiv lytting”, “volumkontroll” og “tilbakemeldinger” slått sammen til en bredere underkategori kalt “kommunikasjon”, da det underveis i skrivingen ble tydelig at alle disse underkategoriene tok for seg verktøy eller teknikker som informantene mente forbedret kommunikasjonsflyten mellom seg selv og andre.

Etiske betraktninger

Når en gjennomfører et kvalitativt forskningsprosjekt er det svært viktig at etiske prinsipper som frivillig deltagelse, informert samtykke, konfidensialitet og anonymitet etterfølges (Tjora, 2017). Studien er meldt inn til, og godkjent av, personvernombudet for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (se appendiks C). I forkant av intervjuene mottok alle informanter et informasjonsskriv om formål med studien, hva det vil innebære å delta, frivillighet, personvern, rettigheter og kontaktinformasjon (se appendiks B). Informert samtykke til deltakelse ble avgitt muntlig på forhånd av intervjuet etter en gjennomgang av skrivets viktigste punkter. Dette ble gjort for å sikre at informantene var totalt inneforstått med hva deres deltakelse ville innebære, samt hvilke rettigheter de har i etterkant av studien.

Selv om informantene er anonyme for den som leser denne studien, ble det tatt ekstra hensyn til at identiteten til hver enkelt informant også skulle forbli anonym for de som skulle ha kjennskap til deres deltakelse. Karakteristikk som kjønn, alder, dialekt, geografisk lokasjon og stillingsbeskrivelser er derfor ekskludert fra alle sitater gjengitt i denne studien. Behandling, transkribering og oppbevaring av lydfiler er gjort på enheter tilknyttet NTNU ved bruk av passordbeskyttet bruker på instituttets adgangsbegrensede datasal. Videre er endelig, anonymisert transkripsjonsdata kodet og analysert i NVivo på min private datamaskin, som har vært innelåst når ute av syne. Lydopptak ble slettet etter endt transkribering og gjennomgang, og transkriberte intervju vil slettes etter masteroppgavens innleveringsfrist 02.05.2019. Eventuelle fysiske kopier vil bli destruert innenfor samme tidsramme.

Resultater

I dette kapittelet vil de mest sentrale og fremtredende temaene generert av den tematiske analysen presenteres, hvor resultatene baserer seg på informantenes beskrivelser. Hovedtemaene er: *åpenhet for endring, læring og anvendelse, bruk av styrker, perspektiv og utvikling*. Flere av temaene har tilhørende underkategorier som har som hensikt å illustrere ulike nyanser og detaljer ved temaene. Denne type oppdeling er tenkt til å skape et mer detaljert bilde av studiens resultater, og sådan tilby en strukturert oversikt over temaenes faktiske innhold. Oversikt over hovedtema og tilhørende underkategorier kan ses i tabell 1. Innledningsvis vil det kort belyses hvilken kontekst mellomlederne befant seg i under lederutviklingsprogrammet, da dette kan være viktig for videre forståelse av deres opplevelser. Videre i kapittelet vil ett og ett hovedtema og tilhørende underkategorier presenteres.

Tabell 1.

Oversikt over studiens temaer og underkategorier.

Tema	Underkategori
Åpenhet for endring	
Læring og anvendelse	Kommunikasjon Kunnskap om styrker Faktisk anvendelse
Bruk av styrker	Bruk av egne styrker Styrkespotting av andre
Perspektiv	Syn på svakheter Tanker om ledelse og lederrolle Visualisering
Utvikling	Organisatorisk støtte Måloppnåelse Potensielle barrierer

Kontekst

Studiens informanter har til felles at de alle er mellomledere i samme organisasjon, men utover dette jobber de i ulike avdelinger, med ulike ansvarsområder og ulike roller. I arbeidshverdagen har denne gruppen mellomledere derfor normalt lite med hverandre å gjøre. Innad i organisasjonen omtales de som å være en del av “trenergruppe 1”, da de er første kull

av ledere, foruten toppledelsen, som gjennomgår programmet. De aller fleste av informantene mener at gruppens sammensetning førte til at de i starten jobbet på en litt annen måte enn hva de hadde gjort om det var mennesker de hadde bedre kjennskap til. Flesteparten opplevde likevel gruppesammensetningen som positiv, hvor de kan dra nytte av å samarbeide mer på tvers, og utveksle ulike erfaringer med hverandre. En informant belyser dette ved å uttale: *“[...]spesielt i min rolle, så hadde jeg veldig mye nytte av å få bedre _RELASJONER_, nettverk og utveksle en del erfaringer med ledere fra andre deler av bedriften ... få en annen forståelse for det operasjonelle”*. Selv om dette opplevdes som positivt for de fleste, ble det påpekt at det i enkelte tilfeller tok litt tid før de ble komfortable med å skulle gi av seg selv til mennesker de ikke kjente i utgangspunktet. En informant understreker hvor viktig etableringen av gjensidig tillit er i slike tilfeller, og belyser dette med følgende utsagn:

“[...] vi kjenner ikke hverandre så godt, vi kommer fra ulike deler av selskapet, så det blir litt til at man sitter og følger med på hverandre, og til å begynne med så var det, jeg tror nok de aller fleste følte det litt sånn ... ubehagelig å skulle dele, å skulle utlevere seg selv såpass personlig som vi gjorde, eller det å utlevere noen andre personlig, når man egentlig ikke har en sånn relasjon, men det gikk seg veldig til, og på slutten så tror jeg det følte greit og naturlig for de fleste som var i rommet, det ble en slags form for ... for kollektiv tillit egentlig [...] men senere, når vi jobbet med hele styrkekvadranten, så var det helt greit og behagelig for de fleste, for meg også”

Åpenhet for endring

Som tydeliggjort tidligere i oppgaven er det viktig å utforske informantenes åpenhet for endring i form av motivasjon, forventninger og oppfattet behov for gjennomførelse, fordi det kan påvirke hvordan de opplever effekten av programmet. Det er tydelig at informantene i dette utvalget i forkant var veldig motiverte for gjennomførelsen av programmet, hvor flere trekker frem at det oppleves som motiverende i seg selv å kunne sette av tid til ledelse, noe som illustreres av følgende sitat:

“_VELDIG_ motivert [til å gjennomføre programmet]. Det er veldig, jeg tror de fleste _ER_ veldig motiverte til sånne programmer, fordi du har så lyst til å utøve ledelse, så blir du hele tiden liksom ... du sitter i de her operasjonelle oppgavene som man gjør hele tiden sant. Å bruke tid på ledelse blir ofte en av de tingene som kanskje blir litt bortprioritert [...] og når man faktisk får tid gjør jo det at du dedikerer deg litt mer til det, og blir mer motivert”

Videre opplever en informant at programmets innhold er det mest motiverende, hvor informanten uttrykker at: *“[...] vi motiveres jo av litt andre ting enn hva man gjorde tidligere, og derfor passer styrkekartlegging så godt til slik samfunnet er i dag”*. Videre understreker samme informant viktigheten av å tro på programmets innhold, hvor informanten opplever

dette som helt essensielt for om en senere vil anvende lært kunnskap i sitt arbeid: “[...] *Det kan jo godt være det er andre gode ledelsesfilosofier, men for meg gir dette mening, og det er jo alfa omega å tro på det, hvis ikke kommer jeg jo ikke til å bruke det*”. En annen informant var derimot mer skeptisk til programmets innhold, noe som påvirket informantens motivasjon: “[...] *man er litt sånn skeptisk og avventende kanskje, og kanskje mer spent på hva det her kan gi ekstra da, så ... litt over midt på treet [motivert] kan jeg kanskje si*”. Begge informantenes beretninger indikerer at motivasjon delvis kan påvirkes av hvilke forventninger man har til programmets innhold. Mens den første informanten ser en klar nytteverdi i at denne type læring er relevant for dagens samfunn, indikerer den andre informantens svar at motivasjon kan være vanskelig når det er snakk om prosesser hvor man ikke har klare formeningene om hva man kan forvente å lære av programmet. Ifølge sosial læringsteori (Bandura, 1977) må man være motivert for å lære for at faktisk læring skal oppstå, og fordi ens holdninger kan påvirke senere anvendelse (Hughes et al., 2016), kan manglende motivasjon for læring føre til at organisasjonen ikke oppnår sine målsettinger.

Innledende ble informantene spurt om de tidligere hadde deltatt på lederutviklingsprogrammer, enten i regi av gjeldende organisasjon eller tidligere arbeidsgivere, og om hvorvidt dette hadde påvirket deres forventninger til programmet. Tre av syv informanter hadde tidligere erfaringer med lederutviklingsprogrammer, hvor de mente at det til en viss grad hadde påvirket deres forventninger til programmet i form av at de allerede har et bakteppe med ulike verktøy og teknikker. De understreket likevel at de hadde forventninger om at programmet skulle ha en viss nytteverdi for deres ledelse, og at de derfor prøvde å gå inn i prosessen med et åpent sinn. En av informantene understreker at forventningene i stor grad var formet av vedkommendes syn på ledelse:

“Jeg tror det at når du har vært gjennom ledelsesprogrammer og sånne ting, så tror jeg uansett at det er nyttig å være med på sånne opplegg videre, hvor en rett og slett setter av tid til å faktisk gjøre en del refleksjoner som man trenger å gjøre som leder [...] Jeg tror at man aldri blir ferdig utviklet som leder. Man vil jo hele tiden ønske å utvikle seg videre ... det er vel kanskje en slags forventning da”

Dette sitatet indikerer at informantens tidligere erfaringer gjør at forventningene til programmet er mer generelle, hvor informanten ser på deltakelsen som en mulighet for tid til å reflektere og videre utvikle seg som leder. Informantene som tidligere ikke hadde erfaring med lederutvikling, var derimot mer spesifikke i sine forventninger til programmet, hvor flere uttrykte forventninger om å lære ulike verktøy og teknikker som de kunne ta med seg videre i sitt arbeid. Videre fortalte også noen av informantene uten tidligere erfaring at de hadde en

forventing om å få en bedre forståelse for hvordan man kan se og forstå ulike mennesker og gruppesammensetninger. Et eksempel på dette illustreres med følgende sitat: “Å kunne se og forstå mennesker og hvordan de fungerer i grupper og hvordan man kan PÅVIRKE mennesker i positiv forstand”. Sammenlagt illustrerer dette at informantene med tidligere erfaringer har forventninger om å skape tid til refleksjon og videre utvikling som leder, mens informantene uten erfaring knytter sine forventninger til mer spesifikke element som er grunnleggende i god ledelsesutøvelse. En mulig årsak til denne forskjellen kan være at informantene med tidligere erfaring fra lederutvikling allerede besitter den type kunnskap som informantene uten denne erfaringen ønsker å lære.

Hva gjelder opplevd behov for gjennomførelse, forteller flere av studiens informanter at det foreligger et klart behov for lederutvikling i organisasjonen. Noen av informantene forteller imidlertid at dette behovet ikke var særlig tydelig for dem før de faktisk gjennomgikk programmet, noe som illustreres av følgende sitat:

“Jeg kjente jo ikke alle fra før, noen jobber jo med helt andre områder i virksomheten, ehm, men jeg vil nesten si det sånn at det ble ENDA mer klart for meg når vi ble samlet og møttes og snakket om våre ulike erfaringer og hvordan vi løste ting, at det er et behov for dette i vårt selskap, at vi har et fokus på disse tingene og jobber med disse tingene. Så behovet ble nesten enda mer tydelig for meg da ... da jeg var til stede. Da jeg fikk tilbud om å være med, så tenkte jeg sånn at dette kunne være nyttig for meg, her kan jeg jo lære noe, men da jeg kom dit så skjønnte jeg jo at dette faktisk er noe selskapet har behov for”

Selv om informanten i forkant ikke hadde et klart bilde av hvordan programmet kunne være nyttig for organisasjonen, hadde informanten en formening at det kunne være nyttig for vedkommende som enkeltperson. Uavhengig av om informanten i forkant knytter opplevd nytte til seg selv som individ eller organisasjonen som helhet, anses dette som en viktig forutsetning for at informanten skal oppleve programmet som effektivt (Nyrø et al., 2000).

Læring og anvendelse

Dette temaet representerer informantenes beskrivelser av hva de opplever som den viktigste kunnskapen fra programmet, og hvordan de anvender dette i sin arbeidshverdag. Gjennom studiens analyse ble det tydelig at særlig kunnskap om kommunikasjon og styrker var viktig for informantene i denne studien.

Kommunikasjon. Informantene i dette utvalget legger stor vekt på hvordan ulike verktøy eller teknikker har forbedret deres kommunikasjon med andre på arbeidsplassen, da spesielt på to måter: enten i form av å vie mer oppmerksomhet til selve interaksjonen i form

av aktiv lytting, eller å være mer bevisst hvordan man kommuniserer ønsket atferd i form av positive og konstruktive tilbakemeldinger.

Aktiv lytting. En av informantene illustrerer den opplevde verdien av aktiv lytting med følgende utsagn: “[...] det er den lytteteknikken ... den skaper jo mer forståelse, at man har flere nivå ... har jeg ikke tid er jeg flinkere til å si det nå, for da går budskapet tapt om jeg ikke hører etter, sant”. Videre forteller også informanten at kunnskapen om de ulike nivåene av lytting gjør det lettere å forklare at budskapet er viktig, men at det må vente: “[...] og da kommer de kanskje i døra, og jeg vil jo ikke jage dem bort [...] da kan jeg heller si at ‘så bra, men nå sitter jeg midt oppi noe, så jeg følger ikke med, vi tar det etterpå’”. Forståelsen for hvordan ulike nivå av lytting krever ulik oppmerksomhet, og hvordan informanten evner å formulere dette til sine medarbeidere, kan indikere at informanten er mer bevisst sin interaksjon med andre. En slik bevissthet samsvarer med forskning på hvordan man styrker relasjoner på arbeidsplassen, hvor effektiv lytting er funnet til å være sentralt i det å fostre gode interpersonlige relasjoner med medarbeidere, ledere og kunder (Brønn, 2014).

Positive og konstruktive tilbakemeldinger. Den opplevde verdien av å kunne uttrykke hva en ønsker av sine medarbeidere gjennom bruk av konstruktive, positive tilbakemeldinger (feedforward), illustreres av følgende sitat:

“De viktigste læringene ... hvordan man kan bruke, hvor viktig det er med hyppig feedback. Men kanskje mest det her med FEEDFORWARD, altså å bestille det man vil ha mer av, og ikke si sånn ‘ikke gjør det’, men heller si at jeg vil ha mer av noe jeg faktisk vil ha, og det har jeg jo brukt, det funker jo faktisk. Det er vel det viktigste”

En annen informant underbygger dette med å poengtere at det oppleves som lettere å fremme hva en ønsker og forventer ved å gi tilbakemeldinger på godt arbeid: “[...] hvis noen gjør noe som er BRA passer jeg nå på å si at jeg vil ha MER av det, å kommunisere at det de gjør er godt arbeid”. Informantenes bruk av tilbakemeldinger for å fremme ønsket atferd kan være en indikasjon på atferd som fremmer god relasjonsbygging, fordi de er mer bevisste på selve interaksjonen ved at de i større grad reflekterer over hvordan de reagerer på medarbeidernes atferd og prestasjoner. Dette kan være viktig og avgjørende for en langsiktig utvikling og god implementering i organisasjonen, da gode relasjoner kan tilby et solid fundament i møte med nye utfordringer, løfte medarbeidernes motivasjon og moral, samt bidra til oppnåelsen av organisasjonens strategiske mål (Spaho, 2012).

Kunnskap om styrker. Flere av informantene opplever at kunnskap om styrker kan bidra til å endre problemfokuserede tankesett ved at man utforsker årsakene bak hvorfor mennesker handler som de gjør, noe som illustreres av følgende sitat:

“Jeg har veldig sansen for det her med ... dette opplegget, som går litt i den der positiv psykologitrenden, det å fokusere på styrkene til de ulike ansatte ... Veldig ofte så har man jo ledelsesprogram som går på dette med den vanskelige samtalen og ... hvordan få medarbeidere til å yte bedre ikke sant, og det er liksom veldig problemfokuserert. Jeg selv synes det er mye artigere å jobbe mer sånn positivt [...] Det å kjøre en vridning på tankesettet til at man fokuserer litt på det positive og det man synes er veldig bra [...] istedenfor å se på noe som et PROBLEM så har man muligheten til å forstå hvorfor det er sånn [...] og det synes jeg er veldig ålreit ... den TANKEGANGEN og METODIKKEN som vi har brukt, det liker jeg veldig godt”

Videre forteller flere av informantene at kunnskap om styrker har gjort det lettere å forstå hvordan man kommuniserer med ulike mennesker. Flere forteller også at de er mer bevisst hvordan ulike menneskers styrker påvirker gruppen som helhet. Følgende sitater belyser dette:

“[...] men også dette med å se styrker hos andre, vi brukte en del tid på Diversity icebreaker ... og det å kunne bli bevisst på at forskjellige, at folk har forskjellige styrker og det med at man er litt, eller tenker litt på hva man bruker dem til [...] Når vi setter sammen prosjekter for eksempel, så tenker jeg på hvilke typer mennesker jeg ønsker å ha med, hva jeg ønsker å få UT av prosjektet, dette med å SE styrker og forskjellige styrker hos folk”

“Kanskje den største læringen er jo litt rundt det her med bevissthet i forhold til sammensetninger av grupper, altså det å være mer bevisst INTERAKSJONEN mellom ulike typer mennesker ikke sant, det å SKJØNNE hvilken type mennesker det er, hvilke styrker de har, hvordan det fungerer sammen da”

Informantenes opplevelse av at kunnskapen om styrker har bidratt til en økt forståelse for ulike relasjoner og gruppesammensetninger kan ses i sammenheng med faktorer som er foreslått som viktige for god ledelse, da spesielt måten leder relaterer seg til sine medarbeidere på (Mast et al., 2012).

Faktisk anvendelse. Ved spørsmål om å rangere i hvilken grad de faktisk bruker det de lærte av programmet i arbeidshverdagen på en skala fra 1 til 5, svarer de fleste informanter et sted mellom 3 og 4. Flere av informantene begrunner dette med at de føler at de kun bruker deler av programmet, noe som belyses av følgende sitat: *“Et sted mellom 3 og 4 kanskje. Jeg føler at jeg bruker det egentlig ganske mye og ... men kunne HELT klart brukt det mer, eh ... også bruker jeg kanskje bare deler av programmet føler jeg”*. Videre forteller en annen informant at tallet 5 anses som et ideal de jobber mot: *“Da har jeg jo selvfølgelig lyst til å si 5 *ler*, i en optimal verden hadde det jo vært 5, men 3 til 4 kanskje”*. En annen informant forklarer sin rangering (3 til 4) ved å fortelle at situasjonen i større eller mindre grad er bestemmende, hvor informanten finner det lettere å bruke kunnskapen i en medarbeiderrelasjon heller enn i kunderelasjoner:

“I forhold til en medarbeiderrelasjon, så har jeg jo det [brukt det man lærte i programmet i arbeidshverdagen]. I forhold til jobben for øvrig, så har jeg jo ikke det i samme grad da [...] Altså for min del som jobber kommersielt, mot kunder, mye ekstern dialog mot kunder, spesielt da, og det er jo klart at mye i forhold til hvordan man ... hvordan jeg er bevisst meg selv og kommunikasjonen og i det hele tatt, altså det er jo også noe som man kan ta med seg i den relasjonen også”

At informanten finner det vanskeligere å bruke kunnskapen i kunderelasjoner kan ses i sammenheng med rollen Rydland (2015) beskriver som markedsbeskytteren, hvor man er opptatt av ivaretagelsen av eksisterende kunder og marked. Informanten anerkjenner likevel at en bevissthet om egen og andres kommunikasjon er nyttig også i denne type relasjoner, noe som kan indikere at vedkommende, som markedsbeskytter, trenger ytterligere insentiver for å bruke lært kunnskap i flere deler av jobben.

Bruk av styrker

Et sentralt tema identifisert i analysen er hvordan informantene bruker kunnskap om styrker i sitt arbeid. Dette temaet er delt inn i to underkategorier, hvor den første tar for seg bruk av egne styrker, og den andre hvordan de ser, kartlegger og utnytter styrker i sine medarbeidere.

Bruk av egne styrker. Informantene i dette utvalget uttrykker at de i forkant av lederutviklingsprogrammet var relativt bevisst sine egne styrker, men at de ikke nødvendigvis hadde en helhetlig forståelse av hvordan deres egne styrker faktisk utspiller seg. Flere av informantene opplevde at å lære om over- og underbruk av styrker var nyttig, noe som illustreres av følgende sitat: *“Personlig så har jeg vært ganske bevisst både mine styrker og svakheter, men jeg har egentlig aldri tenkt på det her med ... overbruk og allergier, så det var for meg en veldig nyttig dimensjon å tilføre det bildet”*. Likt denne informanten, trekker flere andre frem allergier som nyttig læring, hvor informantene opplever at det gir et godt bilde på hvordan ulike mennesker kan havne i en konflikt fordi deres ulike styrker eller verdier jobber mot hverandre. En annen informant finner kartleggingen av egne styrker som nyttig fordi informantene opplever at det tydeliggjør at vedkommendes “irriterende” trekk ikke er utelukkende negative: *“[...] jeg har alltid vært litt sånn, litt selvkritisk på en del ting, og da er det jo greit å få TYDELIGGJORT at de irriterende trekkene dine ... egentlig kommer fra en STYRKE [...] det har hjulpet veldig å få kartlagt det”*. Dette illustrerer at informantene opplever det som positivt å kunne relatere sine svakere sider til over- eller underbruk av styrker, og at denne kartleggingen oppleves som nyttig. Dette kan være en indikasjon på at informantene er mer komfortabel med å håndtere sine mindre gode egenskaper som følger av

kartleggingen, noe som samsvarer med tanken om at en er mer sannsynlig til å kunne snakke autentisk om sine svakheter om en også har mulighet til å snakke autentisk om sine styrker (Linley et al., 2007).

Gjennom gjentagende sitater er det tydelig at informantene opplever at de i etterkant av programmet er mer bevisst på hvordan deres styrker faktisk fungerer, hvor de opplever at kunnskapen om volumkontroll (regulering av over- og underbruk) gjør det lettere å anvende styrker i jobb og i relasjon med andre. Selv om majoriteten av informantene opplever at det å ha fokus på bruk av styrker i arbeid er viktig, understrekes det av en informant at det er like viktig å lære seg og forstå balansegangen når man reflekterer over bruk av egne styrker:

*“[...] det var i stor grad veldig nyttig for meg å lære faktisk. Det eneste som var ulempen, var jo at det var en periode ... jeg ble bevisst på at jeg overbruker en styrke, så jeg prøvde å tone den NED, så tror jeg faktisk at jeg klarte å tone den ned for MYE, så det er jo å lære seg den balansegangen da *ler*. Nei, det var utrolig nyttig, det må jeg si”*

Dette utsagnet illustrerer at informanten ble for oppmerksom på reguleringen av en overbrukt styrke, noe som førte til at informanten, istedenfor å justere til et passende nivå, endte opp med å underbruke denne styrken, noe som kan ha like negative konsekvenser som overbruk. Informantens videre konklusjon om at det derfor er viktig å lære seg en balansegang, kan tyde på en forståelse for at reguleringen av styrker og hvordan man skal bruke dem er en kontinuerlig læringsprosess.

Styrkespotting av andre. Samtlige av studiens informanter opplyser at de i etterkant av programmet har styrkespottet sine medarbeidere: *“Ja, litt, til en viss grad ja, i medarbeidersamtaler [...] jeg har fått brukt det, egentlig ganske mer enn jeg hadde trodd”*; *“Ja, jeg har ... jeg har brukt det på enkelte, jeg har ikke klart å komme meg gjennom alle”*. Videre uttrykker flere av informantene at de anvender kartleggingsmetoden på en litt annen måte enn hva de har lært i lederutviklingsprogrammet. En av informantene uttrykker at kartleggingen slik den er i programmet er noe formell, og at det derfor er lettere å bruke kunnskapen i en samtale: *“[...] altså, når jeg har en samtale med dem, så tenker jeg på hva de er gode på, men det er ikke sånn at jeg setter dem ned med et skjema og ser på den og den styrken”*. Dette illustrerer at informanten opplever det som mer naturlig å tilpasse styrkekartleggingen til noe som passer situasjonen. Flere informanter forteller om lignende opplevelser, hvor de uttrykker at de har et bevisst forhold til selve gjennomføringen av styrkespotting, eller kartlegging, men at de tilpasser det til situasjonen de befinner seg i. En informant underbygger dette med følgende utsagn:

“[...] jeg prøver jo å bruke de rommene der vi kommuniserer [til å styrkespotte medarbeidere]. Om det er medarbeidersamtalen, sant, eller om det er spesielle situasjoner der vi ... prøver å løse en utfordring. Man prøver liksom å bruke de rommene til å gå litt mer i dybden da, men i det daglige ellers når det er greit og sånn så ... så blir det mer sånn ad hoc eller sporadisk”

At informantene former kunnskapen om styrkespotting til noe som passer deres egen arbeidshverdag eller situasjon, kan være en indikasjon på faktisk implementering av kunnskap om kartlegging av styrker. Utover dette forteller også flere av informantene at å fokusere på hvilke styrker de ulike medarbeiderne besitter har bidratt til en bedre forståelse for hva arbeidsgruppen som helhet er gode på, og hva de mangler, noe som belyses av sitatet under:

“[...] jeg har blitt litt _MER_ bevisst på, i min seksjon da, hva det er vi har av styrker og hvem besitter hva, og hva mangler vi? Jeg har jo rekruttert to stykker siden vi begynte med programmet, og det har jeg jo vært veldig bevisst på, dette med hva slags type styrker det er jeg føler vi kanskje mangler litt da. [...] Jeg har vært litt mer bevisst på hva folk er gode på, når er det de skinner, og ... hvordan man kan få til litt mer av det”

Gjennom dette sitatet formidler informanten at forståelsen for styrker har vært viktig for videre rekruttering i arbeidsgruppen, hvor informanten har vært mer bevisst på hva som mangler av styrker og hva arbeidsgruppen allerede er gode på. Dette kan være en indikasjon på anvendelse av tekniske og konseptuelle ferdigheter (Yukl, 2013), fordi informanten evner å bruke en teknikk for å gjennomføre en spesialisert aktivitet, og utviser en generell analytisk evne og logisk tenkning for å bruke informasjonen fra kartleggingen som grunnlag i rekruttering. Selv om styrkespotting oppleves som et nyttig verktøy i arbeidshverdagen, opplever enkelte av studiens informanter at dette verktøyet kan være både vanskelig og utfordrende å bruke, noe som belyses av følgende sitat:

“[...] Jeg synes styrkespotting på andre er litt vanskelig, for du må jo være så jævlig konsentrert, du må, du må planlegge det nesten, ‘nå skal jeg styrkespotte litt’, eh ... Så er det jo personer man kjenner veldig godt da, da er det jo lett å bare gå tilbake og pinpointe styrker, men på en person som jeg ikke kjenner hundre prosent, da må man jo nesten bruke mer energi på det, men de man jobber tett med, da er det jo ingen problem å spotte styrkene deres”

Dette utsagnet illustrerer at styrkespotting kan oppleves som vanskelig når det gjelder mennesker man ikke kjenner godt i utgangspunktet, fordi det krever mer innsats og ressurser i form av konsentrasjon, tid og energi.

Perspektiv

Dette temaet omhandler hvordan programmet har påvirket informantenes syn på, eller tanker om, svakheter, ledelse og egen lederrolle, samt hvordan informantene forstår sammensatt kunnskap ved hjelp av enklere teknikker eller symboler.

Syn på svakheter. Ved spørsmål om informantene mener eller tror det er en forskjell mellom å vurdere over- og underbruk av styrker og svakheter, svarer de fleste at de opplever det som lettere å anvende termer som over- og underbruk. Informantenes svar indikerer at å omtale uønsket atferd som over- eller underbruk av styrker gjør det lettere å adressere et problem, fordi: 1) det anerkjenner at det kan fikses og justeres, og 2) et positivt vokabular gjør tilnærmingen lettere. En av informantene støtter opp det første punktet ved å uttale at: *“Med én gang det blir en _SVAKHET_ så tenker man at man vil ha det bort ... og da vil man liksom sortere det _UT_ av egenskapene sine på et vis, og det går jo ikke, for det ligger jo latent”*. Videre forteller informanten at denne tankegangen gjør at man er mer sannsynlig til å mislykkes, hvor vedkommende understreker at det er lettere å forholde seg til over- og underbruk av styrker fordi det anerkjenner at problemet ikke er statisk og uløselig. En annen informant støtter opp under det andre punktet ved å fortelle at svakheter ofte oppfattes som en mangel, en feil, noe negativt eller dårlig, hvor positivt ladede ord gjør tilnærmingen lettere fordi personen det gjelder kan være mer mottakelig for samtalen: *“[...] med en gang man skal sette seg ned å snakke om dine svakheter sant, så går jo muren opp og rullegardinen ned, men snakker vi om _STYRKER_ og overbruk og allergier så ... ja, det blir jo lettere da”*. En annen informant underbygger dette med følgende utsagn: *“[...] det gjør det _MYE_ lettere å gi tilbakemeldinger. Mye lettere å gi _ÆRLIGE_ tilbakemeldinger istedenfor å koste det litt under teppet”*. Sammensatt indikerer dette at informantene i utvalget har utviklet en felles forståelse for at det er mer hensiktsmessig å snakke om regulering og justering av styrker, fordi det åpner for en mer ærlig og autentisk dialog om svakheter og problemer. Denne forståelsen samsvarer med tidligere forskning, hvor det er funnet at vi er mer sannsynlige til å kunne snakke autentisk om våre svakheter hvis vi også har mulighet til å snakke autentisk om våre styrker (Linley et al., 2007). Videre er også evnen til å avsløre ens svakheter en viktig del av autentisk ledelse (Goffee & Jones, 2006).

Til tross for at informantene later til å ha en felles forståelse for hvordan bruk av kunnskap om styrker kan være nyttig i møtet med svakheter og problemer, etterlyser en av informantene mer inngående kunnskap om hvordan man angriper situasjoner hvor det ikke er hensiktsmessig å snakke om regulering av styrker:

*“[...] I det systemet der da [regulering av styrker] så tenker jeg at det nesten ikke finnes dårlige trekk, altså det finnes BARE styrker som går litt feil, så finnes det styrker som går MOT hverandre der folk reagerer litt på tvers, men hvertfall i mitt hode så tenker jeg at det er noen som rett og slett bare ER late, eller at noen bare ER egoistiske. Så kan man sikkert spore det tilbake til helt andre ting, og hva gjør du da, hvordan håndterer du en som er, som bare tenker på seg selv og har null empati, som jo er universelt skikkelig dårlige kvaliteter. Eh ... Hva gjør du da? Ikke at jeg har det problemet da *ler*, men jeg lurer litt på det. Hva, hvordan angriper det rammeverket en sånn type problemstilling”.*

Sitatet over indikerer at informanten mener at det i enkelte tilfeller ikke er tilstrekkelig med et vokabular på, og en forståelse for, regulering av styrker, da enkelte karakteristikk eller kvaliteter ved et menneske oppleves som konstante, vedvarende og ikke relatert til over- eller underbruk av styrker. Dette kan være en indikasjon på at det likevel ikke fullt ut er etablert en felles forståelse blant informantene, fordi ikke alle opplever at en autentisk samtale om regulering av styrker er tilstrekkelig for å kunne føre en autentisk samtale om svakheter.

Tanker om ledelse og lederrolle. Denne underkategorien representerer informantenes tanker og meninger om hvorvidt det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet har påvirket måten de tenker om ledelse og sin lederrolle på, og om de opplever at programmet er nyttig for, eller har en innvirkning på, deres jobb. Studiens resultater viser at informantene i dette utvalget opplever at programmet har påvirket deres tanker om ledelse og egen lederrolle, men til ulik grad. Enkelte av informantene mener at det ikke har hatt særlig stor effekt, men anerkjenner samtidig at programmet har ført til at de er mer bevisst i sin rolle som leder. En informant opplever at programmet har hatt størst påvirkning ved at det har gitt et teoretisk bakteppe på ting vedkommende allerede opplever som tilstede i sitt lederskap, og at det derfor ikke har hatt særlig stor påvirkning på utøvd ledelse: *“[...] jeg vil ikke si det har ENDRET måten jeg driver lederskap på, det vil jeg ikke si”.* Informanten understreker likevel at programmet har bidratt til å skape et fokus på ting man kan bli bedre på, og hvordan man kan gjøre dette: *“[...] jeg fikk en større bevissthet rundt, ja, å se folk for, altså egenskaper og hva de agerer ut i fra da, på en bedre måte, som har vært til god hjelp”.* En annen informant har noe samme oppfatning, som illustreres av følgende sitat:

“Ikke dramatisk [påvirket informantens tanker om ledelse], men, med en del justeringer, ja det vil jeg si. Dette med å ... å SE folk på en litt annen måte, se styrkene deres på en annen måte, lytte på en annen måte, eh ... sette sammen folk på en annen måte, motivere dem på en litt annen måte med å se ... måten de gjør ting på”

Sitatet over illustrerer at informanten ikke føler det har hatt stor påvirkning, men at det likevel har bidratt til at vedkommende ser, og interagerer med, andre mennesker på en annen måte.

Denne type oppfatning kan også ses hos informantene som er tydeligere på at programmet har hatt en større påvirkning på deres ledelse. En informant forteller at utover det å bli mer bevisst på egne styrker, svakheter og reaksjoner, har programmet i stor grad endret måten vedkommende ser andre på: “[...] jeg har blitt litt flinkere på å se nyanser i personlighetene til de ansatte og hvordan man skal få med alle da, og bygge på styrkene. Så det grunnleggende tankesettet vil jeg jo si er endret da”. En annen informant opplever også at programmet har hatt stor påvirkning, men at effekten av dette noen ganger kan være vanskelig å se selv:

*“Jeg synes det egentlig har påvirket det [tanker om ledelse og lederrolle] ganske mye. Det er jo akkurat det her med å dele erfaringer og reflektere litt og ... jeg tror det har skjedd _MYE_ endringer, det er vanskelig å se de selv selvfølgelig, men vi har jobbet mye med utvikling av avdelingen [...] Jeg har fått mye eksterne tilbakemeldinger på at de ut i organisasjonen merker at det skjer endringer på måten vi kommuniserer med de andre konsernselskapene, altså da våre kunder, og måten vi utøver arbeidet på da, og det er veldig artig ... Og det tror jeg liksom er effekten av at vi har gjort noen grep med det her programmet, med de her verktøyene som vi har fått fra *navn på konsulentfirmaet*”*

Uavhengig av hvor stor påvirkningskraft den enkelte informant tillegger programmet, indikerer informantenes beretninger at de har utviklet noe som kan ligne et felles forståelsesgrunnlag for hvordan viktige elementer av styrkebasert ledelse kan brukes i arbeidshverdagen. Resultatene indikerer at informantene er mer bevisst egen rolle som leder, og reflekterer i større grad enn tidligere over andres styrker, ulike relasjoner og dynamikk, samt forskjellige måter å kommunisere på. Dette samsvarer med karakteristikk man tillegger god ledelse, hvor gode ledere er mer oppmerksom på individuelle forskjeller i andres trekk og tilstander (Mast et al., 2012). At informantene evner å se individuelle trekk og tilstander samsvarer videre igjen med et relasjonelt syn på ledelse, hvor ledelse genereres i interaksjonene mellom mennesker i en gitt kontekst (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). En informant underbygger oppfatningen av at god ledelse henger sammen med evnen til å se individets behov, hvor en kontinuerlig utvikling og tilpasning til situasjonen er viktig:

“[...] Altså man kan være en superbra leder i 2014 til 2016, men så blir man leder for en ny gruppe med andre behov på et annet område, også blir man plutselig en dårlig leder. Så jeg tror kanskje at ... det er ikke sånn at enten er du god eller så er du dårlig, jeg tror man har noen lederegenskaper, men man må være dem bevisst, man må bruke de riktig, og man må hele tiden utvikle seg som leder”.

Flere av informantene i studien støtter opp at en kontinuerlig utvikling og tilpasning er viktig, og opplever deltakelsen i programmet som svært nyttig for deres jobb som ledere. En

informant understreker likevel at denne type utvikling ikke automatisk vil finne sted som følge av at en gruppe har vært gjennom programmet:

*“[...] Vi er en veldig stor organisasjon så selv om det er NOEN personer som har lært noen verktøy så er man på en måte ikke i mål der man kan si at *navn på organisasjonen* nå har implementert en helt ny plattform da, det krever litt mer, men på en måte, vi kan være på vei mot det hvis vi jobber riktig videre med det”*

En annen informant underbygger dette med å uttale at selv om programmet skaper et fokus, og at en bruker flere av teknikkene aktivt, vil ikke den første runden med trenergruppe 1 i seg selv være tilstrekkelig for å kunne ha en stor innvirkning på konsernet i sin helhet. Videre uttrykker informanten: *“[...] selv om gruppen består av ulike mennesker i ulike posisjoner i *navn på organisasjon* da, så tror jeg at vi trenger å gjøre flere ting med flere folk før vi på en måte kan se noen STORE endringer eller innvirkning”.*

Visualisering. En del av programmet går ut på at informantene skal lage et personlig prosjekt, og flere av informantene forteller at de i denne prosessen har anvendt ulike symboler som et visuelt bilde på sine målsettinger. En av informantene ønsket å utforme sitt personlige prosjekt med mål om å være mindre irritert, mer reflektert, rolig og lyttende i sine relasjoner på jobb, hvor informantens symbol på dette var en lotus. En annen informant forteller også om et blomstersymbol, hvor dette illustrerer hva informanten som leder ønsker å få ut av sine medarbeidere:

“[...] det var på en måte en slags metafor for at jeg ønsket å få noen til å blomstre, altså jeg må på en måte vanne dem, og gi dem næring og sørge for sollys og ... på en måte sørge for at den blomsten skal få vokse seg fin og få lov til å skinne og vise seg litt fram. Så det her setter jeg meg jo som mål på enkelte personer som, som jeg har ønsket å ... få til å stikke litt fram, og det har vært flere ulike sånne prosjekter”

Videre forteller informanten også at denne måten å tenke på har hjulpet i en konkret sak hvor en medarbeider har problemer med å snakke i forsamlinger: *“[...] der har jeg jo brukt verktøyene fra *navn på konsulentfirma* for å klare og legge til rette, finne fram, se hva som kan motivere akkurat DEN personen, og ja, rett og slett PUSHE på da for at den kan skinne”.* Dette kan være en indikasjon på at symbolet har ført til at informanten er i bedre stand til å bruke lært kunnskap fra programmet, noe som samsvarer med at symboler er funnet til å komplementere minnet og videre forsterke læring og prestasjon (Straume, 2019).

Foruten bruk av symboler i arbeidet med personlige prosjekt, forteller flere av informantene at verktøyet Diversity Icebreaker har hjulpet dem til å lettere kunne se og forstå andres styrker eller måter å tenke og kommunisere på. En informant illustrerer dette med å

fortelle at grovinndelingen i Diversity Icebreaker har gjort informanten mer bevisst på å tilpasse kommunikasjonen etter hvem man snakker med: “[...] *det føler jeg at jeg er ganske bevisst på _NÅ_, at jeg liksom må kommunisere litt annerledes for å få dem [andre farger enn seg selv] med på laget, så det bruker jeg mye*”. Videre opplever informanten at denne forståelsen har bidratt til en økt bevissthet om hva arbeidsgruppen har av ressurser, og hva de eventuelt mangler. Informanten forteller at gruppen hovedsakelig består av “blå tallknusere” og “noen få røde”, noe informanten opplever som nyttig kunnskap å ta med seg inn i rekrutteringsprosesser:

“[...] Så la jeg også merke til at vi har ganske lite grønne da, visjonære folk, vi trenger noen som ser det større bildet, ehm ... så det bruker jeg ganske mye for å ... både for kommunikasjonen sånn på daglige oppgaver, men også når vi skal rekruttere og bygge opp i organisasjonen, hva det er vi faktisk trenger av folk”

At informanten opplever å være mer bevisst på å tilpasse kommunikasjon etter hvem man snakker med, kan være en indikasjon på en forbedring i interpersonlige ferdigheter, fordi dette omhandler kunnskap om menneskelig atferd og interpersonlige prosesser (Yukl, 2013). Selv om informantene opplever inndelingen i farger som nyttig, er de likevel tydelige på at hensikten ikke er å sette folk i bås. Hovedformålet, ifølge informantene, er heller å kjenne igjen ulike mennesketyper i form av foretrukken kommunikasjonsstil, fordi de da kan håndtere ulike situasjoner med ulike mennesker bedre. En informant belyser dette med følgende utsagn: “[...] *spesielt når partene [i et møte] steiler, så kan det, altså istedenfor å kjøre på samme måte, så kan du velge en litt annen retning eller fremtoning basert på farger kanskje*”. En annen informant underbygger dette med å understreke at interaksjonen blir lettere å håndtere når man kan bruke fargekoder, fordi man reflekterer i større grad over hvordan man skal adressere et budskap for å få gjennomslag:

“[...] _NOEN_ ganger, i enkelte møter som jeg vet blir _TØFFE_, og jeg vet hvilke personer jeg møter, så lager jeg meg en liten strategi på hvordan jeg skal håndtere det, altså den personen, ikke det faglige, for det har man jo allerede, men hvordan jeg skal vinkle det inn da. Interaksjonen blir lettere å håndtere, og da er man jo igjen over på de her fargekodene, altså hvordan man skal adressere et budskap, hvordan man skal få gjennomslag [...] er det en rød person så må du, da går du en litt annen vei enn hvis det er en blå da”

At informantene opplever at fargeinndelingen gjør at de bedre forstår hvordan andre tenker eller kommuniserer, kan indikere at helt enkle, konkrete ting som farger gjør det lettere for informantene å kategorisere mer abstrakte, sammensatte konstrukt som personlighet, tankesett og preferanser. Dette samsvarer med uttalelser av Ekelund (2018), som hevder at de aller

fleste finner kategoriene lette å forstå og anvende, noe han mener imøtekommer behovet for mestring både på et individuelt og et kollektivt nivå.

Utvikling

Et viktig og sentralt funn i denne analysen er hvilke elementer mellomlederne opplever som nødvendige for å sikre god implementering og langsiktig utvikling av styrkebasert ledelse. Temaet er delt inn i tre underkategorier, hvor det første representerer informantenes tanker om toppledelsens deltakelse, mens det andre handler om informantenes tanker rundt programmets påvirkning på organisasjonens målsettinger. Den tredje underkategorien representerer hva informantene opplever som potensielle barrierer for suksessfull implementering.

Organisatorisk støtte. Alle informantene i dette utvalget opplever det som helt sentralt og særdeles viktig for videre utvikling at også konsernledelsen har gjennomgått et tilsvarende program. Flere av informantene legger vekt på at en forankring på toppnivå åpner for en felles forståelse for hva som menes med ulike begrep og hva som er hensikten med å bruke tid på ulike verktøy og teknikker, noe som illustreres med følgende sitat:

*“Altså, hvis dette skal bli et fast lederutviklingsprogram i *navn på organisasjon* så er det jo selvsagt viktig at også ledelsen vet hva det går i. Sånn at de også er klar over hvilke, altså vi som mellomledere da, hvilke forventninger som er til oss gjennom dette programmet, og at ja ... de skal føle på det selv, og være klar over prosesser og arbeidsmetoder og metodikk som ble brukt. Det tror jeg har stor verdi”*

En annen informant opplever videre at avgjørelsen om å implementere styrkebasert ledelse i en driftsorientert organisasjon krever at toppledelsen er deltakende: “[...] Det å beslutte i en driftsorganisasjon at du skal gå i retning av et positivt lederskap, det forplikter jo også ... det MÅ være gjennomsyret i hele organisasjonen hvis du skal klare å nå fram og komme rundt med det”. Selv om informantene understreker at en forankring på toppnivå er viktig for videre utvikling, påpekes det likevel at potensialet som ligger i dette enda ikke er fullt utnyttet:

“Jeg tror det er kjempeviktig at konsernledelsen er MED, også tror jeg at den synergien av at ledelsen og mellomledelsen var med, den har vi ikke helt klart å utnytte FULLT ut, og det er fordi, jeg tror ikke vi har klart å ha nok dialog oss i mellom, om hva det betyr. Så jeg mener det er viktig at konsernledelsen er med, og jeg mener vi burde spilt ENDA mer på det da, i den prosessen eller den prosjektfasen”

“[...] hvis man ikke klarer å TOTALT gjennomsyre organisasjonen med det tankesettet, så må man på et eller annet sted i organisasjonen begynne å KONVERTERE kommunikasjonen [...] hvor dette [konvertering av kommunikasjon] skal skje er ikke for meg helt åpenbart, men det at konsernledelsen har involvert seg i dette her tenker jeg er veldig positivt, for da har man jo bygd opp rundt det, men jeg

opplever egentlig at det fortsatt er en vei å gå [...] det kan jo være en potensiell barriere, at det ikke ER helt sånn gjennomsyret nå, og da må det enten BLI gjennomsyret, eller så må man få noen BEDRE virkemidler for å konvertere kommunikasjonen”

Sitatene over indikerer at mangelfull eller lite tilstrekkelig kommunikasjon mellom toppledelsen og mellomlederne er den største barrieren for at potensialet i toppledelsens deltakelse skal kunne utnyttes fullt ut.

Måloppnåelse. Informantene uttrykker at organisasjonens målsetting om å bygge en ledelsesplattform forankret i styrkebasert ledelse avhenger av en rekke faktorer som spiller sammen, deriblant hvordan de selv anvender lært kunnskap, og at flere i organisasjonen må gjennomføre programmet. Flere av informantene anerkjenner at en endring av ledelseskulturen krever både innsats og tid, og at denne prosessen videre kan påvirkes av at organisasjonen er veldig driftsorientert. En av informantene belyser dette godt med følgende sitat:

“[...] så lenge vi har en plattform, og etterhvert flere på en måte, ja ambassadører da, og vi har en forankring på toppledernivå, eh så tror jeg jo det at vi har et godt utgangspunkt for å på en måte GJØRE et sånn type, kall det paradigmeskifte, i forhold til hvordan man utøver ledelse, men samtidig så er det ... det er jo det at det er en produksjonsbedrift, driften er det som kommer først hos ALLE, det er VELDIG driftsorientert [...] vi må få på plass rammeverket, vi må få på plass ambassadørene, vi må ha en forpliktelse til dette helt ovenfra og ned, også må vi selyfølgelig følge opp det vi sier i handling, også vil det etterhvert skje noe. Men det er jo kultur, og kultur tar tid”

Sitatet indikerer at implementeringen av et nytt tankesett for hvordan man utøver ledelse krever en kompleks kulturendring som er avhengig av en rekke forskjellige faktorer, deriblant etableringen av et klart rammeverk, flere deltakere i programmet og faktisk anvendelse av lært kunnskap. En annen informant trekker også frem viktigheten av faktisk anvendelse: *“Det krever jo at jeg BRUKER verktøyene og at jeg BRUKER styrkebasert ledelse i mitt lederskap og fremmer det hos mine ansatte, og hvis de andre deltakerne gjør det samme så sprer det jo en kultur”*. En tredje informant underbygger viktigheten av å inkludere flere ledere ved å påpeke organisasjonens kompleksitet:

“[...] det er viktig at det er en forankring hos FLERE ledere, det er en KOMPLEKS organisasjon, det er STORT, det er forskjellige geografiske lokasjoner, VELDIG forskjellige områder vi jobber innenfor, så det kan være litt vanskelig og utfordrende å finne noe felles [...] Det var jo det vi kanskje kjente litt på også når vi var på kurs, at vi møttes på tvers av ...ehm, vi oppdaget at vi trengte å bryte litt ned, å komme sammen litt mer på tvers, altså ledere fra hele organisasjonen

[...] Jeg tror det i seg selv påvirket veldig mye, det gjør det mye lettere å samarbeide og bruke hverandre, ehm ... sånn at jeg tror det har hatt VELDIG stor betydning ... å bygge opp relasjoner”

Informanten påpeker her at deltakelsen på programmet i seg selv var nyttig, fordi gruppesammensetningen (ulike ledere fra ulike deler av organisasjonen) åpnet for å bygge opp relasjoner som tidligere ikke har vært tilstede, og at dette videre kan gjøre det lettere å samarbeide i fremtiden.

Potensielle barrierer. Når informantene snakker om hvilke barrierer som potensielt kan hindre organisasjonens målsetting, opplever de fleste at tid til ledelse er den største trusselen, noe som illustreres av følgende sitat:

“Tid. Tid i hverdagen, tid til å lede, tid til å reflektere, tid til å bruke verktøyene, tid til å sette seg ned av og til og tenke over hvordan man gjør ting. Det er en hverdag som bare blir mer og mer fylt opp av drift og praktiske gjøremål, så den største trusselen for meg er hvertfall tid til ledelse”

Flere av informantene trekker frem prioriteringer i det daglige som en potensiell barriere for videre utvikling og måloppnåelse, hvor det legges særlig stor vekt på at organisasjonen er veldig driftsorientert, og at utøvd ledelse derfor fort kan bli veldig operasjonell. En av informantene forteller at: *“Selskapet bærer veldig fingeren på pulsen, vi er veldig opptatt av daglig drift og målsettinger fra dag til dag som går på det operasjonelle, og da presser vi hverandre for å nå opp til de målene”*. Videre utdyper informanten at implementeringen av styrkebasert ledelse krever mer tålmodighet og tid, og at dette sammen med et veldig driftsorientert fokus kan være den største barrieren for videre utvikling i organisasjonen: *“[...]Så vi er veldig driftsorienterte og har veldig fokus på det som skjer her og nå, og dette opplegget er jo noe som skal gi endring mye mer over tid, så det tror jeg kanskje er vår største barriere”*. En annen informant underbygger dette med å uttale at balansegangen mellom et drifts- og menneskeorientert fokus kan oppleves som vanskelig:

“Nei, jeg tror det rett og slett er den her ... krysningen mellom, altså de prioriteringene, hva som er det viktigste, er det at produksjonen går som den skal til riktig tid og sted, eller er det mennesket i fokus? Altså det å klare å ... jeg sier ikke det at de er gjensidig utelukkende på noe vis, men det er noe med holdningene der som ... som vi er nødt til å snu for å klare å nå helt fram”

Sitatet indikerer at informanten mener at det finnes rom for å ha et menneskeorientert fokus, men at balansegangen krever ytterligere holdningsendringer. En annen informant mener at

faren med et overveiende driftsorientert fokus er at ledelse i seg selv ikke verdsettes som et eget arbeidsområde:

“En fare er at ting blir for operasjonelt, at det blir ... det blir verdsatt for lite den ledelsesbiten, det verdsettes ikke som et eget arbeidsområde ... for vi skal jo være operasjonelle ledere, vi skal være der ute og vi skal svare på problemstillinger og vi skal, ikke sant, vi skal _GJØRE_ en del ting da. Jeg ser jo at min tid ofte går bort i de veldig operasjonelle oppgavene, og da kommer det jo tilbakemeldinger på at man kanskje er litt lite tilstede, man får kanskje ikke fulgt opp på den måten man egentlig hadde satt seg som mål ... Så jeg tror det at _FAREN_ er at man ikke gir lederne nok rom til å utøve ledelse”

Videre uttrykker informanten at faren med at ledelse ikke prioriteres igjen tydeliggjør hvorfor det er helt essensielt at toppledelsen har vært deltakende i programmet: *“de [konsernledelsen] kommer ikke til å prioritere ledelse hvis de ikke selv er med på det”*.

Diskusjon

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvilken effekt mellomledere opplever at styrkebasert lederutvikling har på deres arbeid som ledere, og hva som er de viktigste elementene for å sikre god implementering og langsiktig utvikling av styrkebasert ledelse. I denne delen av oppgaven vil tidligere presentert litteratur og studiens resultater danne grunnlaget for å diskutere frem et mulig svar på oppgavens problemstilling. Innledningsvis vil studiens resultater oppsummeres, før jeg deretter vil ta utgangspunkt i Kirkpatrick's (1996; 2007) rammeverk for å diskutere programmets effekt på mellomledernes jobb som ledere. Deretter vil jeg, i et forsøk på å diskutere hvilke element som er viktige for å sikre god implementering og langsiktig utvikling av styrkebasert ledelse, utvide det samme rammeverket til å inneholde to ekstra kriterier: kontekst og støtte. Praktiske implikasjoner, begrensninger og forslag til fremtidig forskning, samt metodiske betraktninger rundt denne studien, vil diskuteres avslutningsvis.

Oppsummering av studiens resultater

Gjennom den tematiske analysen ble det identifisert fem hovedtemaer som til sammen beskriver mellomledernes holdninger til, og opplevelse av, det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet: *åpenhet for endring, læring og anvendelse, bruk av styrker, perspektiv og utvikling.*

Åpenhet for endring illustrerer viktigheten av at mellomlederne i forkant av lederutviklingsprogrammet er motiverte for å gjennomføre programmet, er åpne for hva det kan tilby dem i form av forventninger, og at de oppfatter at det foreligger et reelt behov for endring i organisasjonen.

Læring og anvendelse beskriver hvordan mellomlederne bruker kunnskap, verktøy og teknikker fra det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet i sin jobb. Temaet viser hvordan kunnskap om aktiv lytting, tilbakemeldinger, styrker og volumkontroll har bidratt til en økt bevissthet om relasjoner, interaksjoner og ulike måter å kommunisere på. Temaet belyser også at de aller fleste mellomlederne rangerer sin anvendelse av lært kunnskap som middels god, hvor noen føler at de kun bruker deler av programmet, og at situasjonen i enkelte tilfeller kan være avgjørende.

Bruk av styrker viser at mellomlederne etter programmet er mer bevisst på hvordan deres styrker fungerer og hvordan de kan jobbe med å anvende disse i sitt arbeid. Videre viser temaet at mellomlederne føler at de til en viss grad mestrer å kartlegge og anvende andre menneskers styrker, men at de ikke gjør det helt på den måten som de lærte i programmet, og at det av enkelte oppleves som både vanskelig og utfordrende. Temaet illustrerer også at

mellomlederne opplever at fokus på andre menneskers styrker har bidratt til økt forståelse for gruppesammensetninger, hvor de er i bedre stand til å forstå hvilke styrker som bidrar til at gruppen gjør det godt, og hva de eventuelt mangler.

Perspektiv illustrerer at programmet til en viss grad har påvirket hvordan mellomlederne forholder seg til svakheter, ledelse og egen lederrolle. Temaet viser at flere mellomledere opplever det som enklere å angripe problemer med et vokabular om over- og underbruk av styrker, men at noen likevel mener dette ikke er tilstrekkelig i alle situasjoner. Videre belyser også temaet at programmet har påvirket måten mellomlederne tenker om ledelse og sin lederrolle på, men til ulik grad og med ulik effekt. Temaet illustrerer videre at mellomlederne finner stor nytte i anvendelsen av enkle symboler og fargeinndelinger, noe som kan indikere at de evner å anvende sammensatt kunnskap fra programmet ved hjelp av enklere, mer konkrete verktøy, teknikker og visualisering.

Utvikling belyser hvor viktig det er for mellomledernes implementeringsprosess at også toppledelsen har vært gjennom et tilsvarende program. En forankring på toppnivå oppleves som fundamentalt for å sikre en god implementering, men temaet avdekker at det fortsatt er en vei å gå hva gjelder kommunikasjon mellom de ulike ledelsesnivåene. Videre viser temaet at etableringen av et nytt tankesett krever en kompleks kulturendring som er avhengig av et klart rammeverk, flere ledere inn i programmet og faktisk anvendelse av lært kunnskap. Temaet avdekker også at mellomlederne opplever manglende tid til ledelse som den største barrieren som kan hindre at organisasjonen når sine målsetninger om en felles styrkebasert ledelsesfilosofi. Mellomlederne understreker at balansegangen mellom ledelse og drift er vanskelig i en tungt operasjonell organisasjon, hvor faren er at nedprioriteringen av ledelse gjør at ledelse i seg selv ikke verdsettes som et eget arbeidsområde.

Mellomleders opplevde effekt

Studiens resultater viser at mellomlederne i dette utvalget opplever at ulike elementer fra det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet har påvirket deres arbeid som ledere. I denne delen av diskusjonen vil denne opplevde effekten utforskes nærmere, hvor studiens resultater ses i sammenheng med kriteriene reaksjoner, læring og overføring i Kirkpatrick's (1996; 2007) rammeverk for effektevaluering av lederutviklingsprogrammer. Videre vil det diskuteres om hvorvidt denne effekten på utøvd ledelse kan relateres til elementer fra styrkebasert ledelse, eller om det er et resultat av en generell forbedring av ledelsesferdigheter som ikke direkte kan knyttes til den spesifikke ledelsesteorien.

Reaksjoner: faktorer som kan påvirke opplevd effekt. Det første kriteriet i Kirkpatrick's (1996; 2007) rammeverk omhandler hvilke holdninger mellomlederne har til

gjennomførelsen av lederutviklingsprogrammet (Lacerenza et al., 2017). Informantene i dette utvalget tydeliggjorde at motivasjon, forventninger og opplevd behov for endring er avgjørende faktorer for om gjennomførelsen av programmet oppleves som nyttig eller ikke. Gjennom resultatene ble det også tydeliggjort at dette oppleves som viktig for senere bruk av lært kunnskap, og at det videre samsvarer med forskning som peker på at reaksjoner kan påvirke senere læring og anvendelse (Hughes et al., 2016). Denne oppfatningen underbygger Nielsen og Randalls (2013) uttalelser om at det er viktig å kartlegge åpenhet for endring i prosessevalueringer fordi grad av motivasjon og opplevd nødvendighet er sentralt for effektivitet og aktiv deltakelse (Nytrø et al., 2000). Videre kan det også argumenteres for at mellomledernes sentrale rolle i implementeringsprosesser gjør det enda viktigere å få tilgang på informasjon om deres motivasjon og holdninger til gjennomførelsen av programmet. Fordi mellomlederen ofte er iverksetteren av toppledelsens strategiske beslutninger (Rydland, 2015) og dermed ansvarlig for å transformere sine enheter i tråd med toppledelsens visjon (Yukl, 2013), antas det at deres holdninger vil kunne ha store konsekvenser for videre utvikling. Denne argumentasjonen og antakelsen støttes opp av tidligere forskning som påpeker at mellomlederen ofte innehar en posisjon hvor de enten kan hindre eller fasilitere endring (Dahl-Jørgensen & Saksvik, 2005), og at det derfor er viktig å dokumentere mellomleders motivasjon sammen med handlingene de gjør for å fasilitere eller blokkere endring (Nielsen & Randall, 2013). Som illustrert av studiens resultater var majoriteten av informantene motivert for deltakelsen i programmet, noe som åpner for at programmets innhold videre kan ha en påvirkning på utøvd ledelse. For å kunne diskutere hvordan mellomlederne fasiliterer eller hindrer videre implementering og utvikling av styrkebasert ledelse, anses det som nødvendig å først diskutere hva mellomlederne faktisk kan gjøre i etterkant av programmet, noe som vil diskuteres i følgende avsnitt.

Læring: en forutsetning for videre anvendelse. Å diskutere hva mellomlederne kan gjøre i etterkant av lederutviklingsprogrammet ses i sammenheng med Kirkpatrick's (1996; 2007) andre kriterie, fordi det omhandler det som defineres som relativt permanente endringer i kunnskaper eller ferdigheter (Lacerenza et al., 2017). For at mellomlederne skal kunne oppleve en effekt av programmet og videre bruke kunnskapen i sitt arbeid som leder, er det nødvendig at de vurderer lært kunnskap som nyttig. Gjennom studiens analyse ble det tydelig at særlig kunnskap om kommunikasjon og styrker var viktig for informantene i denne studien. Informantenes fortellinger indikerer at kunnskapen har ført til at de er mer bevisst ulike måter å kommunisere på, og at de videre opplever at kunnskapen om styrker har bidratt til en økt forståelse for ulike relasjoner og gruppesammensetninger. Gjennom resultatene blir det også

tydeliggjort at dette samsvarer med faktorer som er foreslått som viktige for god ledelse, da spesielt måten leder relaterer seg til sine medarbeidere på (Mast et al., 2012). Fordi studiens resultater viser at mellomlederne fokuserer mer på forståelsen av atferd og interaksjoner på arbeidsplassen nå enn tidligere, kan det argumenteres for at kunnskapen de har lært i programmet har ført til en forbedring av deres interpersonlige ferdigheter. Denne argumentasjonen støttes videre opp av mellomledernes bruk av tilbakemeldinger og aktiv lytting, fordi studiens resultater viser til at dette kan være en indikasjon på atferd som fremmer god relasjonsbygging. Gjennom studiens resultater blir det også understreket at dette kan være viktig for videre utvikling, fordi gode relasjoner kan bidra til oppnåelsen av organisasjonens strategiske mål (Spaho, 2012). Trening, eller lederutvikling, fører derimot ikke automatisk til endring i atferd (May & Kahnweiler, 2000), og mulige forbedringer i interpersonlige ferdigheter er derfor ikke ensbetydende med at mellomlederne klarer å oversette denne kunnskapen til sitt arbeid. Informantene i denne studien rangerer sin egen anvendelse som litt over middels god, hvor enkelte mener at situasjonen kan være bestemmende for om de benytter seg av lært kunnskap eller ikke. Mangel på bruk av kunnskap er ikke nødvendigvis en indikasjon på en bevisst hindring av implementeringen av styrkebasert ledelse, men det kan vanskeliggjøre en langsiktig utvikling. I følgende avsnitt vil det derfor gås nærmere inn på hvordan mellomlederne faktisk bruker kunnskapen i sitt arbeid.

Overføring: indikasjoner på faktisk implementering. Hvordan mellomlederne faktisk bruker lært kunnskap i sitt arbeid kan ses i sammenheng med kriteriet overføring (eller atferd), fordi det omhandler i hvilken grad ferdighetene og evnene lært under programmet faktisk blir utnyttet (Kirkpatrick, 2007). Et sentralt tema identifisert i analysen er hvordan informantene bruker kunnskap om styrker i sitt arbeid. Informantene i dette utvalget uttrykker at kunnskap om volumkontroll gjør det lettere å anvende egne styrker i jobb og i relasjon med andre, hvor det av enkelte også oppleves som positivt å kunne relatere sine svakere sider til over- eller underbruk av styrker. Som det fremkommer av studiens resultater, samsvarer dette med tanken om at en er mer sannsynlig til å kunne snakke autentisk om sine svakheter om en også har mulighet til å snakke autentisk om sine styrker (Linley et al., 2007). Selv om evnen til regulering er et kjennetegn på god anvendelse av styrker, og videre også et kjennetegn på godt lederskap (Linley et al., 2007), indikerer uttalelsen om at ens svakere sider er relatert til over- og underbruk av styrker at det potensielt foreligger en misoppfatning blant informantene om hva kalibrering av styrker innebærer. Konseptet volumkontroll bygger på en antakelse om at en styrke kan overbrukes til et punkt hvor det undergraver prestasjonen og utfallet det var tenkt å levere i ulike situasjoner, men styrker er alltid styrker, og de blir ikke til svakheter

over et visst punkt (Linley et al., 2007). Denne mulige misoppfatningen kan være et tegn på at det i lederutviklingsprogrammet ikke har blitt tydeliggjort nok hva over- og underbruk av styrker faktisk innebærer, og at svakheter har blitt viet for lite rom og oppmerksomhet. Denne antakelsen støttes videre opp av at en av informantene ønsker mer inngående kunnskap om hvordan man angriper situasjoner hvor karakteristikk eller kvaliteter ved et menneske oppleves som konstante, vedvarende og ikke relatert til over- eller underbruk av styrker. Informanten opplever også at det ikke finnes rom for svakheter i denne ledelsesfilosofien, og at all atferd knyttes til over- og underbruk av styrker. Misoppfatningen om relasjonen mellom styrker og svakheter, og ønsket om informasjon på hvordan man håndterer svakheter, kan indikere at lederutviklingsprogrammet ikke har inkludert tilstrekkelig med kunnskap om 1) hvordan man kan gjøre svakheter irrelevante, og 2) hvordan man skal håndtere situasjoner hvor dette ikke er mulig. For å kunne gjøre svakheter irrelevante må en først redegjøre for hva ens svakheter faktisk er, noe som innebærer å se både svakheter og styrker i kontekst og i relasjon til hverandre. Videre finnes det en rekke forskjellige metoder man kan anvende i et forsøk på å redusere påvirkningen av svakheter, deriblant forming, omstrukturering eller redesign av roller (Linley et al., 2007). Selv om endring eller omstrukturering av roller innad i arbeidsgruppen kan være vanskelig i ulike situasjoner av ulike årsaker, anses det likevel som nyttig å inkludere denne type kunnskap i styrkebasert lederutvikling. Dette fordi man ved å dekke mulige kunnskapshull kan redusere sannsynligheten for at mellomledernes opplevelse av, og forståelse for, lært kunnskap og videre anvendelse viker fra hverandre.

Utover dette viser studiens resultater at kunnskapen om å kartlegge styrker hos andre har ført til en økt forståelse for hva arbeidsgruppen er god på og hva de mangler av styrker, hvor det også uttrykkes at denne kunnskapen er nyttig i rekrutteringsprosesser. I studiens analyse knyttes dette opp mot tekniske og konseptuelle ferdigheter (Yukl, 2013), fordi det viser en evne til å bruke en teknikk for å gjennomføre en spesialisert aktivitet, samt en evne til å analysere kartleggingens informasjon for videre bruk i rekruttering. Dette anses som en klar illustrasjon på overføring av lært kunnskap, hvor kartlegging av hvilke styrker arbeidsgruppen allerede besitter har ført til en økt bevissthet for hva man leter etter i en rekrutteringsprosess. Gjennom studiens analyse er det også tydelig at informantene har formet kunnskapen om styrkespotting til noe som passer egen arbeidshverdag eller situasjon, noe som kan være en indikasjon på god overføring av kunnskap til praksis.

Diskusjonen frem til nå illustrerer hvordan mellomlederne opplever at det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet har hatt en effekt på utøvd ledelse, da spesielt i form av en økt forståelse for kommunikasjon, ulike interaksjoner, relasjoner og

gruppesammensetninger. I følgende avsnitt vil det diskuteres om denne effekten kan relateres til teorien styrkebasert ledelse bygger på, eller om det heller er et resultat av en generell forbedring av lederferdigheter som ikke direkte inkluderes i den spesifikke ledelsesteorien.

Styrkebasert ledelse eller generell forbedring av ledelsesferdigheter? En diskusjon om hvorvidt mellomledernes opplevde effekt kan relateres til styrkebasert ledelse eller ikke vil ta utgangspunkt i premisser av autentisk ledelse, fordi det anses som den grunnleggende ledelsesteorien som styrkebasert ledelse bygger på (Linley et al., 2007).

Tidligere i diskusjonsdelen redegjøres det for en antakelse om at det foreligger en misoppfatning av relasjonen mellom styrker og svakheter, hvor det trekkes frem at svakheter muligens ikke har blitt viet nok tid og oppmerksomhet i lederutviklingsprogrammet. Denne antakelsen samsvarer med kritikk rettet mot styrkebaserte tilnærminger til lederutvikling, hvor det hevdes at de overser det faktum at de fleste mennesker utviser en blanding av styrker og svakheter, hvor disse interagerer med hverandre (Warren, 2017b). Fordi et av de mest sentrale elementene av styrkebasert ledelse er å kjenne sine styrker og svakheter (Linley et al., 2007), og fordi evnen til å avsløre sine svakheter er en viktig del av autentisk ledelse (Goffee & Jones, 2006), blir det, basert på den avdekkede misoppfatningen, vanskelig å knytte opplevd effekt til styrkebasert ledelse. Dette vanskeliggjøres videre av at de ulike nivåene av autenticitet er hevdet til å være hierarkisk rangert (Gardner et al., 2005), noe som vil innebære at det ikke er mulig å vurdere mellomledernes opplevde effekt som tegn på autentisk ledelse, fordi en manglende forståelse for egne svakheter indikerer mangel på individuell personlig autenticitet. Til tross for denne hierarkiske rangeringen, argumenteres det likevel her for at det foreligger tegn på at mellomledernes opplevde effekt kan ses i sammenheng med autentisk ledelse, fordi studiens analyse indikerer at ulike verktøy og kunnskap tilsynelatende har ført til at de lettere kan føre mer ærlige og autentiske samtaler med sine medarbeidere om problemer. Selv om kunnskap om kommunikasjon, relasjoner og interaksjoner med letthet kan knyttes til mer generelle ledelsesferdigheter eller andre ledelsesteorier, ser man gjennom studiens analyse at den grunnleggende teorien om styrker har lagt føringer for videre anvendelse av denne kunnskapen. Dette er spesielt fremtredende i mellomledernes forståelse av ulike relasjoner, gruppesammensetninger og tilpasning av kommunikasjon, hvor dette i stor grad later til å være basert på deres kunnskap om kartlegging av styrker. Mellomledernes opplevde effekt kan dermed sies å være relatert til styrkebasert ledelse, noe som anses som en viktig forutsetning for at en langsiktig utvikling skal være mulig. Likevel er misoppfatningen om relasjonen mellom styrker og svakheter et tegn på manglende felles forståelse for regulering av styrker og svakheter, noe som kan påvirke implementering og langsiktig

utvikling i negativ forstand, fordi etableringen av delte mentale modeller anses som en forutsetning for utviklingen av styrkebasert ledelse (Straume, 2019). En utdypende diskusjon om i hvilken grad mellomlederne har etablert en felles forståelse for sentrale element av styrkebasert ledelse følger i neste avsnitt.

Viktige element for å sikre god implementering og langsiktig utvikling

Til nå har det blitt diskutert hvilken effekt mellomlederne i denne studien opplever at det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet har hatt på deres arbeid som ledere. For å kunne gi et mulig svar på den andre delen av oppgavens problemstilling, vil det her diskuteres hva som anses som de viktigste elementene for å sikre en god implementering og langsiktig utvikling av styrkebasert ledelse. Innledningsvis vil det diskuteres om hvorvidt mellomlederne har etablert en felles forståelse av lært kunnskap og anvendelse, fordi delte mentale modeller som nevnt er foreslått til å være en forutsetning for utviklingen av styrkebasert ledelse (Straume, 2019). Deretter vil den videre diskusjonen ta utgangspunkt i evalueringskriteriet resultater (Kirkpatrick, 1996; 2007), hvor det argumenteres for at rammeverket slik det er utformet i dag ikke er tilstrekkelig for å faktisk kunne evaluere måloppnåelse. I denne delen av diskusjonen vil det presenteres et forslag på en utvidelse av rammeverket, hvor kontekst og støtte inkluderes som kriterier som kan påvirke mellomledernes implementering, og derfor også senere måloppnåelse i form av langsiktig utvikling.

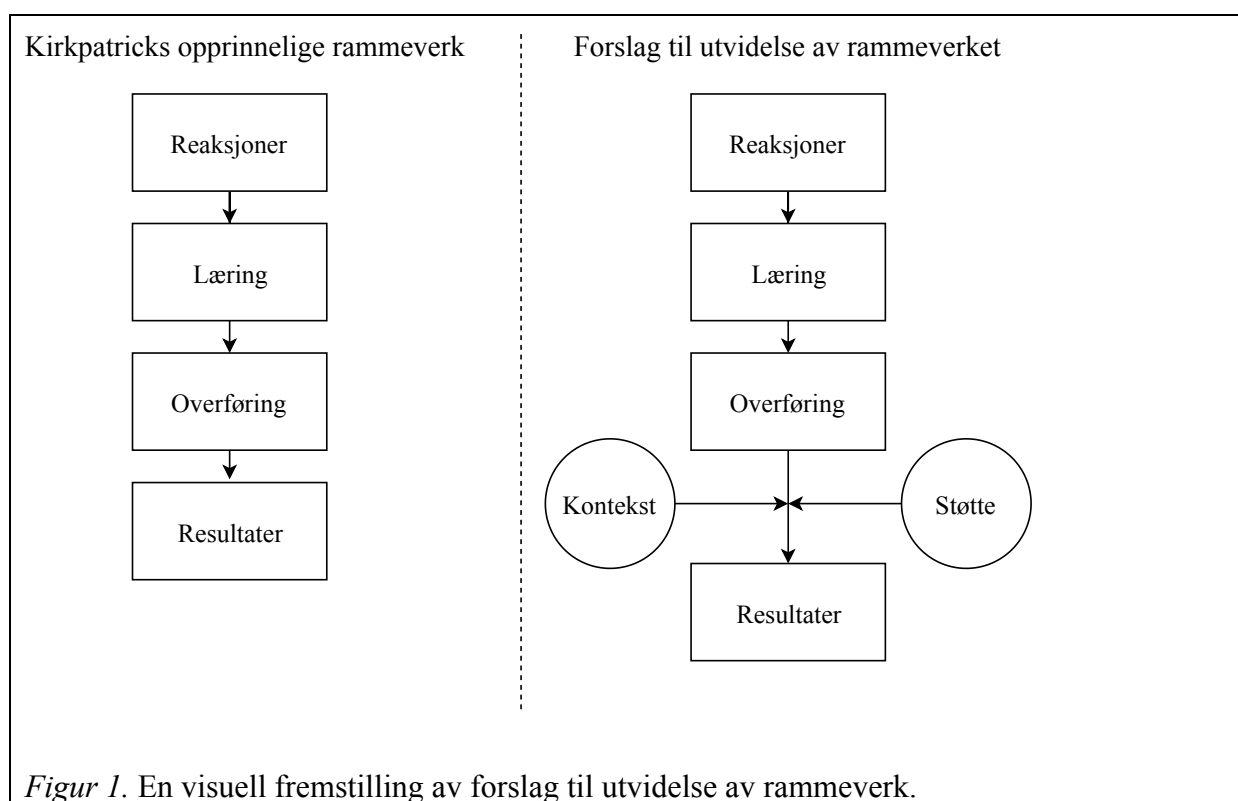
En felles forståelse av sentrale elementer i styrkebasert ledelse. I tidligere avsnitt antas det at misoppfatningen av relasjonen mellom styrker og svakheter kan være en indikasjon på en manglende felles forståelse for regulering av styrker og svakheter, hvor det påpekes at dette kan påvirke den langsiktige utviklingen i negativ forstand. Mer spesifikt indikerer denne misoppfatningen at mellomlederne ikke har utviklet samme tankesett eller en felles forståelse for arbeidsprosesser (Xiang et al., 2013), fordi de ikke deler samme forståelse for hvordan man kan håndtere svakheter eller problemer som ikke direkte kan relateres til over- eller underbruk av styrker. Spørsmålet blir derfor om denne manglende felles forståelsen for regulering av styrker vil være utslagsgivende for en langsiktig utvikling. Det argumenteres her for at dette kan ha en negativ effekt på langsiktig utvikling ved at mellomlederne ender opp med å kun bruke de delene av programmet de vurderer som passende, nyttig eller relevant for sitt arbeid. Denne argumentasjonen kan ses i sammenheng med studiens resultater, hvor mellomlederne selv forteller at de kun bruker deler av programmet, eller at situasjonen er bestemmende. En konsekvens av dette kan være at mellomlederne implementerer ulike element fra programmet i sin arbeidshverdag, med ulike

utgangspunkt for hvordan de forstår den grunnleggende teorien. Om en ser dette i sammenheng med at mellomledere som oftest er de som er ansvarlige for å transformere sine enheter i tråd med organisasjonens visjon eller strategi (Yukl, 2013), kan dette føre til at en langsiktig utvikling av styrkebasert ledelse ikke er bærekraftig, fordi den grunnleggende teorien tolkes forskjellig.

Gjennom studiens resultater tydeliggjøres det hvordan mellomlederne forstår sammensatt og kompleks kunnskap ved hjelp av enkel visualisering og kategorisering, da spesielt ved hjelp av Diversity Icebreaker. Foruten at studiens resultater indikerer at fargeinndelingen gjør at mellomlederne bedre forstår hvordan andre tenker eller kommuniserer, antas det her at verktøyet har ført til at de har etablert et felles vokabular på ting som det ellers er vanskelig å sette ord på. Dette fordi mellomlederne aktivt bruker fargene i sine beskrivelser av ulike mennesketyper, uten å gå nevneverdig inn på hva disse fargene betyr og illustrerer. Dette kan ses i sammenheng med hva Ekelund (2018) klassifiserer som selv-utvikling etter et Diversity Icebreaker-seminar, hvor fargekategoriene blir en del av språkkulturen og et positivt virkemiddel i drøftingen av mål og midler. Selv om Diversity Icebreaker pr. 2018 er Norges mest brukte teamutviklingsverktøy (Ekelund, 2018), og anses som et fleksibelt og effektivt verktøy for å adressere individuelle forskjeller i et sikkert og positivt miljø (Romani, 2013), stilles det her likevel spørsmålsteget ved hvor stor betydning denne kategoriseringen skal tillegges i den langsiktige utviklingen av styrkebasert ledelse. I studiens resultater er det tydelig at mellomlederne er inneforstått med at hensikten med Diversity Icebreaker ikke er å sette mennesker i bås, men at det heller kan hjelpe dem med å kjenne igjen ulike mennesketyper og deres foretrukne måter å kommunisere og jobbe på. Likevel antas det her at mellomlederne potensielt kan overse viktige karakteristikk som de ellers hadde lagt merke til om de gjennomførte styrkekartlegging slik det skisseres av det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet. En av farene med å stole for mye på bruk av fargekategorier i forståelsen av hvordan andre mennesker tenker og agerer kan derfor være at deres slutninger blir for generaliserte, hvor deres forutinntatte tanker om hva de ulike fargene innebærer og betyr erstatter en mer inngående kartlegging av styrker og svakheter.

Resultater: viktigheten av å ta høyde for utenforliggende faktorer. Slik det er utformet nå, skaper Kirkpatrick's (1996; 2007) rammeverk en idé om en sømløs overgang mellom hvordan mellomlederne faktisk bruker lært kunnskap (overføring) og hvilken effekt dette har på organisatoriske målsettinger (resultater). Kriteriene beveger seg fra holdninger til måloppnåelse, hvor det tilsynelatende tas lite hensyn til utenforliggende faktorer som kan påvirke denne prosessen. Gjennom studiens analyse er det tydelig at mellomlederne i dette

utvalget opplever at det foreligger flere barrierer som kan hindre god implementering og langsiktig utvikling utover hva som direkte kan knyttes til deres holdninger, lært kunnskap og lederutviklingsprogrammet generelt. Fordi rammeverket skaper lite rom for å ta hensyn til utenforliggende faktorer, og fordi det tidligere er foreslått at de fleste treningsinnsatser ikke direkte kan påvirke resultatkriteriet (Alliger et al., 1997), vil det her presenteres et forslag på hvordan rammeverket kan utvides til å ta høyde for elementer som, av studiens resultater, er funnet til å være viktige for god implementering og langsiktig utvikling. Som nevnt innledningsvis i diskusjonsdelen er disse kriteriene *kontekst* og *støtte*, og det vil i følgende underavsnitt argumenteres for hvorfor nettopp disse vurderes som gode kriterier i en utvidelse av rammeverket. En visuell fremstilling av forslaget ses i figur 1.



Figur 1. En visuell fremstilling av forslag til utvidelse av rammeverk.

Kontekst. Mellomlederne i dette utvalget legger stor vekt på at de jobber i en tungt operasjonell organisasjon, hvor studiens analyse viser at balansegangen mellom et menneske- og driftsorientert fokus oppleves som vanskelig. Videre viser også studiens analyse at den operasjonelle biten av deres arbeid som oftest tar overhånd, og at den største barrieren for en langsiktig utvikling derfor er tid til ledelse. Dette kan indikere at organisasjonens overveiende driftsorienterte fokus legger opp til en holdning om at ledelse er en top-down påvirkning utført av ledere, hvor følgere, prosesser og kontekst kommer sekundært (Fairhurst, 2009; Marion & Uhl-Bien, 2001; Osborn et al., 2002). Denne holdningen samsvarer dårlig med hva

mellomlederne selv vurderer som viktig lærdom fra gjennomførelsen av det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet, hvor kunnskap om kommunikasjon, relasjoner og gruppedynamikk ilegges stor verdi. Selv om mellomlederne opplever kunnskapen som nyttig og relevant for sitt arbeid som leder, anses ikke dette som tilstrekkelig for å sikre en god implementering og langsiktig utvikling av styrkebasert ledelse dersom rammene satt av organisasjonen ikke tillater at det vies tid til ledelse utover det operasjonelle. Det argumenteres derfor her for at *kontekst* legges til som et eget kriterie i rammeverket, fordi situasjonen mellomlederne befinner seg i kan påvirke deres prioriteringer og videre implementering, uavhengig av om de vurderer programmets innhold som nyttig eller ikke. Ved å ta høyde for kontekst når man evaluerer effekt av lederutviklingsprogrammer, anerkjenner man i større grad at utfordringene for moderne ledelse er dyptgående, dynamiske og komplekse (Youssef & Luthans, 2012), hvor organisasjonens situasjon og kompleksitet kan legge føringer for hvor suksessfull eller mangelfull en videre implementeringsprosess vil være.

Støtte. Gjennom studiens analyse er det tydelig at mellomlederne opplever balansegangen mellom operasjonell og relasjonell ledelse som vanskelig. Toppledelsens gjennomførelse av et tilsvarende program trekkes frem som særdeles viktig for videre utvikling, men kommunikasjonen mellom de ulike ledelsesnivåene om hva etableringen av styrkebasert ledelse innebærer og krever, oppleves fortsatt som mangelfull. En mangelfull kommunikasjon om styrkebasert ledelse og et overveiende driftsorientert fokus, kan føre til at mellomlederne ikke opplever at organisasjonen støtter prioriteringen av aktiviteter tilknyttet styrkebasert ledelse. For at en god implementering og langsiktig utvikling skal være mulig, argumenteres det her for at toppledelsen aktivt må støtte et av de mest sentrale aspektene av styrkebasert ledelse: å bruke sine egne styrker (Linley et al., 2007). Denne argumentasjonen baseres på at POSSU er funnet til å trigge en motivasjonsprosess som fostrer engasjement (Meyers et al., 2018), noe som kan medføre at mellomlederne er mer sannsynlige til å bruke sine styrker i sitt arbeid om de opplever at organisasjonen støtter dette. På et mer generelt plan kan man overføre dette til at i hvilken grad mellomlederne opplever organisasjonen som støttende kan ha konsekvenser for deres motivasjon for å bruke lært kunnskap i sitt arbeid. Basert på dette foreslås det derfor at *støtte* legges til som et eget kriterie i rammeverket. Ved å redegjøre for hvordan organisasjonen eller toppledelsen utviser støtte i implementeringsprosesser, inkluderer man den større sosiale konteksten som ledelse er en del av i evalueringen av programmets effekt. Å inkludere den større sosiale kontekst åpner også for forståelsen av at ledelse samskapes i relasjonelle interaksjoner mellom mennesker (Ospina

& Uhl-Bien, 2012), hvor toppledelsens støtte antas å være et sentralt element for at endringer i utøvd ledelse skal kunne oppstå. Denne antakelsen støttes videre opp av Yukls (2013) uttalelser om at store endringer i en organisasjon er lite sannsynlig til å være suksessfulle uten støtte fra toppledelsen.

Inkluderingen av kontekst og støtte i lederutvikling. Fordi det stilles høye krav og forventninger til at lederutvikling skal kultivere ledere som har kapasitet til å møte utfordringene i moderne ledelse (MacKie, 2014), argumenteres det her for at kontekst og støtte er like viktig å ta hensyn til i planleggingen og gjennomførelsen av lederutviklingsprogram, som det er i evaluering av dets effekt. Som det fremkommer av studiens oppsummerte resultater, opplever flere av mellomlederne at de kun bruker deler av programmet, og at situasjonen i enkelte tilfeller kan være avgjørende. I tidligere avsnitt i diskusjonen argumenteres det for at dette kan være en konsekvens av at kun deler av programmet oppleves som nyttig og passende for deres jobb, og at dette videre kan påvirke den langsiktige utviklingen negativt. For at en langsiktig utvikling av styrkebasert ledelse skal være mulig anses det derfor som viktig at mellomlederne opplever at kunnskapen de lærer faktisk kan overføres til eget arbeid, hvor det passer deres jobb, rolle og ansvarsområder. Dette behovet for tilpasning tydeliggjør ytterligere viktigheten av å ta hensyn til kontekst også i planleggingen og gjennomførelsen av lederutviklingsprogrammet. Kartleggingen av hvilken kontekst mellomlederne befinner seg i kan videre bidra til at det er lettere å redegjøre for hva som i etterkant kan påvirke deres opplevde støtte for bruk av lært kunnskap, fordi man har bedre kjennskap til organisasjonens struktur, fokus og målsettinger. Begge disse kriteriene anses som viktige å inkludere i lederutviklingsprogrammet, fordi en mulig konsekvens av manglende opplevd relevans og støtte kan, som tidligere diskutert, være at implementeringen av styrkebasert ledelse svekkes eller hindres.

Praktiske implikasjoner

Forskning på hvordan styrkebasert ledelse kan hjelpe ledere med å utvikle deres fulle potensial over lengre perioder av tid er fortsatt mangelfull (Welch et al., 2014), og det foreligger enda uenigheter om hvorvidt styrkebasert ledelse faktisk har noe effekt. Enkelte hevder at styrkebasert lederutvikling bommer på målet, hvor lederutvikling generelt kritiseres for å være drevet av markedsføring og salg (Warren, 2017a), mens andre argumenterer for at det tilbyr både et koherent teoretisk rammeverk, empirisk validering og et godt utviklet spekter av reliable og valide psykometriske verktøy (Kauffman, 2006; Seligman, 2007). Denne studien kan derfor bidra med nyttig innsikt i temaer hvor det foreligger lite eksisterende forskning, og hvor det fortsatt hersker en uenighet om hvorvidt denne type

tilnærminger faktisk har en effekt. Fordi studiens resultater bygger på mellomlederens personlige erfaringer og refleksjoner, kan studien videre gi nyttig innsikt i hva som faktisk er viktig for å sikre en god implementering og langsiktig utvikling av styrkebasert ledelse, da denne gruppe ledere ofte er ansvarlige for selve implementeringsprosessen (Yukl, 2013; Rydland, 2015).

Denne studien har belyst hvordan mellomlederne opplever at kunnskap som gjør det lettere å forstå og tyde den sosiale konteksten i arbeidshverdagen har vært nyttig for deres jobb som ledere, hvor særlig en økt forståelse for kommunikasjon, ulike interaksjoner, relasjoner og gruppesammensetninger trekkes frem i denne sammenhengen. Studien drøfter også viktigheten av etableringen av en felles forståelse for sentrale element av styrkebasert ledelse, hvor det pekes på at misoppfatningen av relasjonen mellom styrker og svakheter kan føre til at implementering og langsiktig utvikling av styrkebasert ledelse ikke vil være bærekraftig. Videre har også studien illustrert hvor viktig det er å finne en god balanse mellom et drifts- og menneskeorientert fokus i utøvd ledelse, og at støtte og kontekst er viktige elementer å ta hensyn til i lederutvikling for at en langsiktig utvikling faktisk skal være mulig.

Begrensninger og fremtidig forskning

Studiens praktiske implikasjoner viser hvordan denne studien kan være et nyttig bidrag i et tema hvor det hersker uenigheter om faktisk effekt, og hvor det enda foreligger lite forskning på langsiktig utvikling. Imidlertid er det enkelte aspekter som ikke dekkes tilstrekkelig i denne studien, og som det kan være interessant å utforske nærmere.

Denne studien belyser at det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet har påvirket måten mellomlederne tenker om ledelse og egen lederrolle på, men til ulik grad og med ulik effekt. Selv om studien tar høyde for hvordan deres forventninger til programmet kan påvirkes av tidligere erfaringer med lederutviklingsprogrammer, sies det ingenting om hvilken erfaring informantene har som ledere. For det første kan en mulig antakelse være at deres fartstid som ledere kan påvirke hvilken kunnskap de mener er nyttig å lære, og sådan påvirke deres opplevde effekt av det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet. Indikasjoner på dette kan ses i studiens resultater, hvor en informant opplever at programmet har hatt størst påvirkning ved at det har gitt et teoretisk bakteppe på ting informanten allerede opplever som tilstede i sitt lederskap, men at det ikke nødvendigvis har endret vedkommendes tanker om ledelse og egen lederrolle. For det andre kan en mulig antakelse være at deres fartstid som ledere i nåværende arbeidsgruppe kan påvirke hvor lett eller vanskelig de finner kartleggingen av medarbeideres styrker, og eventuelt hvordan de bruker denne kunnskapen videre. Det kan

derfor være interessant å undersøke om fartstid som leder, både generelt og på nåværende arbeidsplass, kan ha en innvirkning på deres opplevde effekt og videre anvendelse av styrkebasert ledelse.

Warren (2017b) hevder at styrkebaserte tilnærminger til lederutvikling overser det faktum at de fleste mennesker utviser en blanding av styrker og svakheter, hvor disse interagerer med hverandre. På samme måte mener jeg at det foreligger en mangelfull kunnskaps-input i det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet, hvor svakheter har blitt viet for lite tid og oppmerksomhet. Enkelte av informantene i dette utvalget utviser en misoppfatning av relasjonen mellom styrker og svakheter, og andre etterspør mer inngående kunnskap for hvordan man skal møte problemer hvor det ikke er hensiktsmessig å snakke om over- og underbruk av styrker. Det argumenteres derfor her for at det i fremtiden er viktig i styrkebaserte tilnærminger å fokusere på svakheter utover hva som kan kategoriseres som over- og underbruk av styrker. Dette kan åpne opp for en mer helhetlig forståelse for relasjoner og dynamikk på arbeidsplassen, hvor styrkebasert ledelse kan bidra til at ledere er bedre rustet til å møte problemene av moderne ledelse.

Opplevd organisatorisk støtte er i denne studien funnet til å være en sentral faktor for langsiktig utvikling av styrkebasert ledelse, men studiens funn illustrerer ikke hva dette vil innebære utover at informantene opplevde toppledelsens deltakelse som viktig for videre utvikling. I fremtidig forskning er det derfor viktig å undersøke mer spesifikt hvordan organisasjonen, eller toppledelsen, kan utvise støtte for bruk av styrker i arbeidet. Videre er det en begrensning ved studien at det ikke redegjøres hvilke ansvarsområder de ulike mellomlederne har. Trenergruppe 1 er sammensatt av mellomledere som jobber med vidt forskjellige ting innad i organisasjonen, og fordi denne studien peker på at kontekst og relevans for eget arbeid er viktige forutsetninger for langsiktig utvikling, hadde det vært hensiktsmessig å undersøke nærmere hva deres arbeid faktisk innebærer.

Metodiske betraktninger

Ulikt kvantitativ metode, er det ingen etablert praksis for hvordan man skal avgjøre kvaliteten på kvalitativ forskning (Thagaard, 2018; Tjora, 2017), og det hersker derfor uenigheter om hvilke kriterier man bør bruke i slike evalueringer (Kvale & Brinkmann, 2015; Yardley, 2015; Flick, 2007). I denne oppgaven er det valgt å diskutere studiens validitet ved å se på dens pålitelighet, gyldighet, transparens og generaliserbarhet, fordi dette er vurdert som å være gode kriterier for kvalitetsvurdering av kvalitativ forskning (Tjora, 2017).

Pålitelighet. Pålitelighet omhandler hvor troverdige og konsistente forskningsresultatene er, noe som gjør at det kan sammenlignes med reliabilitet (Kvale &

Brinkmann, 2015). Likevel benyttes ikke reliabilitet som begrep innenfor kvalitativ metode, fordi kvalitativ forskning ofte produserer resultater som ikke er reproduerbare (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016). Pålitelighet oppnås ved at det er en sammenheng mellom studiens empiri, analyse og resultater, noe Tjora (2017) definerer som en intern logikk i forskningen. Fordi kvalitativ metode i flere tilfeller er kontekstavhengig, og forskeren selv samler inn, tolker og analyserer grunnlaget for studiens resultater (Johannessen et al., 2016), er det i denne studien valgt å presentere en grundig gjennomgang av fremgangsmåte for innsamling og analyse, i et forsøk på å styrke studiens pålitelighet. Videre er det også lagt vekt på å hele tiden knytte oppgaven tydelig opp mot informantenes faktiske budskap ved å synliggjøre og bruke mange av deres direkte sitater i studiens resultater. For å oppnå størst mulig grad av objektivitet i datainnsamling ble det brukt båndopptaker og ordrett transkribering, noe som ytterligere sikrer at informantenes faktiske budskap kommer frem.

Gyldighet. Innenfor kvalitativ forskning viser gyldighet til om det finnes en logisk sammenheng mellom hvordan studien er utformet og dens resultater, og om disse funnene faktisk samsvarer med hva man ønsket å finne svar på (Tjora, 2017). I denne studien vil dette innebære å vurdere om analysen faktisk gir svar på hvilken effekt mellomlederne opplever av det styrkebaserte lederutviklingsprogrammet har hatt på deres arbeid, og hva som er de viktigste elementene for å sikre god implementering og langsiktig utvikling av styrkebasert ledelse.

Fordi organisasjonen har som et langsiktig mål å bygge en ledelsesplattform forankret i styrkebasert ledelse, kan det tenkes at informantene kviet seg for å sette seg selv eller egen arbeidsgiver i et dårlig lys ved å snakke ned effekten av programmet, og at de derfor tilpasset sine svar etter hva de anså som ønskelig. Dette omtales som sosial ønskerverdighet, og refererer til tendensen for å avgi svar en anser som positive eller sosialt akseptable heller enn hva som er mest virkelighetsnært (Coolican, 2014). Om dette er tilfelle, kan det i stor grad ha påvirket studiens gyldighet, fordi informantenes beretninger ikke samsvarer med deres faktiske virkelighet. Tidspunktet for datainnsamlingen kan også ha svekket studiens gyldighet. Da intervjuene ble gjennomført, var det enda kun trenergruppe 1 (foruten toppledelsen) som hadde gjennomført programmet. På lengre sikt er det tenkt at flere av organisasjonens ledere skal gjennom samme program, noe som illustrerer at de på tidspunktet for datainnsamling fortsatt var i en startfase. Om det hadde vært mulighet for å gjennomføre studien på et senere tidspunkt kunne man kanskje fått mer inngående kunnskap om hva som er viktige elementer for å sikre god implementering og langsiktig utvikling, fordi flere av organisasjonens ledere da hadde gjennomført programmet.

Videre kunne studiens gyldighet vært økt gjennom metodertrianglering, som går ut på at en benytter seg av flere ulike metoder ved innsamling av data (Johannessen et al., 2016). I denne studien kunne observasjon vært en alternativ innsamlingsmetode å supplere med for å få mer inngående kunnskap om hvordan mellomlederne faktisk bruker kunnskapen om egne og andres styrker, og hvordan det påvirker deres relasjoner og interaksjoner på jobb. Observasjon kan gi forskeren direkte tilgang til sosiale situasjoner hvor det vises hva folk gjør heller enn hva de sier at de gjør, noe som ofte gjør at det er mer relevant å studere den faktiske arbeidspraksisen heller enn å studere hvordan informantene forteller om den (Tjora, 2017). Selv om inkludering av observasjon kunne økt studiens gyldighet, ble det tatt en beslutning om å ikke gjøre dette, fordi informantenes arbeidsplasser er på to vidt forskjellige lokasjoner i Norge. For at observasjoner skulle vært mulig hadde det ikke latt seg gjennomføre å reise på dagsturer til de ulike lokasjonene for å samle inn datamateriale, noe som hadde ført til betraktelig økte kostnader for å gjennomføre observasjonene. Det ble derfor tatt en avgjørelse om å prioritere å intervju flest mulig informanter på de dagene jeg var tilstede på de ulike lokasjonene.

Transparens. Transparens kan beskrives som et av kriteriene for å oppnå gyldighet (Tjora, 2017), og anses ofte som et av de viktigste punktene i vurderingen av kvalitativ forsknings kvalitet (Meyrick, 2006). Fordi transparens innebærer at leseren skal få vite nøyaktig hvordan, hvorfor og hva som har blitt gjort i et forskningsprosjekt (Yardley, 2015), har oppgavens metodedel i detalj beskrevet vitenskapelig ståsted, valg av metode, datainnsamling, rekruttering og intervju. Det er også i metodedelen presentert en detaljert og systematisk beskrivelse av analyseprosessen, hvor resultatene er fremstilt med informantenes direkte sitater slik at leseren selv kan bedømme studiens funn.

Generaliserbarhet. Generaliserbarhet handler om hvorvidt studiens resultater er overførbare til andre situasjoner enn den studien har blitt gjennomført i (Kvale & Brinkmann, 2015), noe som innebærer at en må vurdere om studiens funn også kan gjøre seg gjeldende i andre kontekster. I denne studien opplevde jeg at utvalget på syv mellomledere var tilfredsstillende i den forstand at det ga tilstrekkelig med data for å kunne danne en forståelse for hvilken effekt de opplever at det kan ha på deres arbeid som ledere, og hva som anses som viktig for å sikre god implementering og langsiktig utvikling av styrkebasert ledelse. Likevel kan det være utfordrende å fastslå nøyaktig hvilket antall informanter som er tilstrekkelig (Yardley, 2000), og det er ikke til å legge skjul på at et større utvalg kunne bidratt til flere synspunkter og mer detaljerte beskrivelser av temaene.

Selv om informantene i denne studien jobber i vidt forskjellige deler av organisasjonen, er det vanskelig å si noe om hvorvidt dette kan styrke overførbarheten til andre arbeidskontekster, fordi deres arbeidsområder ikke er spesifisert utover at de er mellomledere i en større organisasjon. Som nevnt i oppgavens metodedel, erkjenner jeg at funnene gjort ikke nødvendigvis gjør seg gjeldende i andre kontekster enn den gitt av denne studien, fordi opplevd effekt holder høy grad av subjektivitet. Dette henger videre sammen med min tilnærming til tematisk analyse, hvor det understrekes at en ikke kan avdekke en universell mening fordi meningen er forstått som å alltid være knyttet til konteksten den er produsert i (Clarke et al., 2015). Sett i sammenheng med den presenterte litteraturen, argumenterer jeg likevel for at studien kan ha avdekket sentrale element som kan være til nytte for fremtidig forskning. Eksempelvis avdekket studiens resultater en mulig misoppfatning av relasjonen mellom styrker og svakheter, og oppgavens diskusjon peker på hvilke konsekvenser dette kan ha for en langsiktig utvikling av styrkebasert ledelse. Jeg argumenterer for at konsekvensene av å ikke vie nok tid og oppmerksomhet til svakheter i styrkebasert lederutvikling er reelle også i andre kontekster enn den gitt av denne studien, noe jeg mener styrker studiens overførbarhet.

Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvilken effekt mellomledere opplever at styrkebasert lederutvikling har på deres arbeid som ledere, og hva som er de viktigste elementene for å sikre god implementering og langsiktig utvikling av styrkebasert ledelse. Studiens resultater indikerer at mellomlederne i dette utvalget opplever at programmet har hatt en effekt på deres utøvde ledelse, da spesielt i form av en økt forståelse for kommunikasjon, ulike interaksjoner, relasjoner og gruppesammensetninger. Selv om den opplevde effekten i studien relateres til styrkebasert ledelse, avdekkes det at foreligger en misoppfatning om relasjonen mellom styrker og svakheter, hvor det argumenteres for at dette kan være et tegn på en manglende felles forståelse, og at det videre kan påvirke implementering og langsiktig utvikling i negativ forstand. For å spille på oppgavens tittel, må det i styrkebaserte lederutviklingsprogrammer derfor vies mer tid og oppmerksomhet til svakheter utover hva som kan kategoriseres som over- og underbruk av styrker, fordi evig solskinn i form av utelukkende positive holdninger kan skape en ørken uten muligheter for vekst. Et større fokus på svakheter kan åpne opp for en mer helhetlig forståelse for relasjoner og dynamikk på arbeidsplassen, hvor styrkebasert ledelse kan bidra til at ledere er bedre rustet til å møte problemene av moderne ledelse. Videre avdekker også studien at opplevd relevans for eget arbeid (kontekst) og opplevd støtte for bruk av styrker er viktige element for å sikre en god implementering og langsiktig utvikling av styrkebasert ledelse, hvor det i fremtidig forskning er viktig å undersøke mer spesifikt hvordan organisasjonen kan 1) utvise støtte for bruk av styrker, og 2) legge til rette for at mellomlederne opplever at det er mulig å balansere et drifts- og menneskeorientert fokus i sin utøvde ledelse.

Referanser

- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Jr, Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, *50*(2), 341-358. Hentet fra:
<https://search.proquest.com/docview/220144639?accountid=12870>
- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2003). The great disappearing act: Difficulties in doing “leadership”. *Leadership quarterly*, *14*, 359-381. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00031-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00031-6)
- American Psychological Association (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6. utg.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Avolio, B.J., Reichard, R.J., Hannah, S.T., Walumba, F.O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *Leadership Quarterly*, *20*(5), 764-784.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*, 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory* (Prentice-Hall series in social learning theory). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, *6*, 106–118. <https://doi.org/10.1080/17439760.2010.545429>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Los Angeles, Calif: Sage.
- Brønn, P. S. (2014). Kommunikasjon og organisasjoner. I P.S. Brønn & J.K. Arnulf (red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s.49-68). Bergen: Fagbokforlaget.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now discover your strengths*. New York, NY: The Free Press.

- Burke, M. J., & Day, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of Applied Psychology, 71*(2), 232-245.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.232>
- Chamorro-Premuzic, T. (2016), “Strengths-based coaching can actually weaken you”, *Harvard Business Review*. Hentet fra: <https://hbr.org/2016/01/strengths-based-coaching-can-actually-weakens-you>.
- Christensen, M., Innstrand, S. T., Saksvik, P.Ø., & Nielsen, K. (2019). The line manager’s role in implementing successful organizational interventions. *The Spanish Journal of Psychology, 21*. e5. <https://doi.org/10.1017/SJP.2019.4>
- Clarke, V., Braun, V. & Hayfield, N. (2015). Thematic Analysis. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3. utg.) (s. 222-248). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Clifton, D. & Harter, J.K. (2003). Investing in strengths. I R.E. Quinn, J. E. Dutton, & K. S. Cameron, (red.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (s. 111-121). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. Hentet fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=260674&site=ehost-live>
- Coolican, H. (2014). *Research methods and statistics in psychology* (6 utg.). London: Psychology Press.
- Dahl-Jørgensen, C. & Saksvik, P. Ø. (2005). The impact of two organizational interventions on the health of service sector workers. *International Journal of Health Services, 35*, 529–549. <https://doi.org/10.2190/P67F-3U5Y-3DDW-MGT1>
- Day, D. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly, 1*, 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (Perspectives in social psychology). New York: Plenum.
- Drucker, P. F. (1967) *The Effective Executive*. London: Heinemann.
- Dweck, C. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development* (Essays in social psychology). New York: Psychology Press.

- Dweck, C. S. (2008). Can Personality Be Changed? The Role of Beliefs in Personality and Change. *Current Directions in Psychological Science*, 17(6), 391–394.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00612.x>
- Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 118-128. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.06.004>
- Ekelund, B. Z. (2018) *Diversity Icebreaker for ledere: Anvendelse Av Rød, Blå Og Grønn i leder- og ledelsesutvikling*. Oslo: Human Factors AS.
- Fairhurst, G. T. (2009). Considering context in discursive leadership research. *Human Relations*, 62(11), 1607–1633. <https://doi.org/10.1177/0018726709346379>
- Fairhurst, G. T. & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1043-1062.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.005>
- Flick, U. (2007). *Managing quality in qualitative research*. London: Sage.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The interview: From neutral stance to political involvement. The Sage handbook of qualitative research. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (red.), *Handbook of qualitative research* (3. utg., s. 695–728.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Goffee, R., & Jones, G. (2006) *Why Should Anyone be Led by You? What it takes to be an authentic leader*. Boston, MA: HBS Press.
- Groskovs, S. P., & Ulhøi, J. (2018). The middle manager in search of business model innovation. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2018-0061>
- Gross, J. (2014). *Handbook of emotion regulation* (Second ed.). New York.
- Guth, W., & MacMillan, I. (1986). Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313-327. Hentet fra:
<http://www.jstor.org/stable/2486065>
- Haneberg, L. (2010). *The High Impact Middle Manager*. Association for Talent Development.
- Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is 'the middle manager'? *Human Relations*, 67(10), 1213–1237. <https://doi.org/10.1177/0018726713516654>

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2010). *The new psychology of leadership: Identity, influence, and power*. Psychology Press.
- Holmes, P. S., Collins, D. J. (2001). The PETTLEP Approach to Motor Imagery. A Functional Equivalence Model for Sport Psychologist. *Journal of Applied Sport Psychology, 13*(1), 60-83. <https://doi.org/10.1080/10413200109339004>
- Howitt, D. (2013). *Introduction to qualitative methods in psychology* (2. utg.). Boston: Pearson.
- Hughes, A. M., Gregory, M. E., Joseph, D. L., Sonesh, S. C., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., ... Salas, E. (2016). Saving lives: A meta-analysis of team training in healthcare. *Journal of Applied Psychology, 101*(9), 1266-1304.
<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000120>
- Iles, P., & Preece, D. (2006). Developing Leaders or Developing Leadership? The Academy of Chief Executives' Programmes in the North East of England. *Leadership, 2*(3), 317–340. <https://doi.org/10.1177/17427150060666024>
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist, 63*(2), 96-110. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2011). Strengths, strengths overused, and lopsided leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 63*(2), 89-109.
doi:10.1037/a0024470
- Kaplan, R., & Kaiser, R. (2013). *Fear your strengths: What you are best at could be your biggest problem*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler. Hentet fra:
<https://learning.oreilly.com/library/view/fear-your-strengths/9781609949044/?ar>
- Kauffman, C. (2006). Positive psychology. The science at the heart of coaching. I D. Stober & A. M. Grant (red.), *Evidence based coaching handbook* (s. 193–225). New York, NY: Wiley.
- King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. London: SAGE Publications.

- Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development*, 50(1), 54. Hentet fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9602066395&site=ehost-live>
- Kirkpatrick, D. (2007). *Four Levels of Evaluation*. Association for Talent Development. Hentet fra: <https://learning.oreilly.com/library/view/four-levels-of/9781562864842/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686-1718. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000241>
- Larkin, M. (2015). Choosing your approach. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3. utg.) (s. 249-256). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Linley, P.A. (2008). *Average to A+: Realising strengths in yourself and others*. Coventry, UK: CAPP Press.
- Linley, P. A., Garcea, N., Hill, J., Minhas, G., Trenier, E., & Willars, J. (2010b). Strengthspotting in coaching: Conceptualisation and development of the Strengthspotting Scale. *International Coaching Psychology Review*, 5(2), 165–176. Hentet fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=52596363&site=ehost-live>
- Linley, P. A., Govindji, R., & West, M. (2007). Positive Psychology Approaches to Public Services Leadership: An Introduction to Strengths-based Leadership. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 3(4), 44-55. <https://doi.org/10.1108/17479886200700029>
- Linley, P. A., Nielsen, K. M., Wood, A. M., Gillett, R., & Biswas-Diener, R. (2010a). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, need satisfaction, and well-being, and implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 6–15. Hentet fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=48188704&site=ehost-live>

- Linley, P. A., Woolston, L., & Biswas-Diener, R. (2009). Strengths coaching with leaders. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 37–48. Hentet fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=38415547&site=ehost-live>
- Little, B. R. (2000). Free traits and personal contexts: Expanding a social ecological model of well-being. I W. B. Walsh, K. H. Craik & R. H. Price (red.), *Person-Environment Psychology: New Directions and Perspectives* (s. 87–116). Hove, UK: Psychology Press.
- Lord, R.G., Brown, D. J., Harvey, J.L. (2001). System constraints on leadership perceptions, behavior and influence: An example of connectionist level processes. I M. A. Hogg & R. S. Tindale (red.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (s. 283-310). Oxford, UK: Blackwell.
- MacKie, D. (2014). The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development: A controlled study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(2), 118-137. <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000005>
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389-418. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00092-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00092-3)
- Mason, J. (2018). *Qualitative Researching* (3. utg.). London: Sage.
- Mast, M., Jonas, K., Cronauer, C., & Darioly, A. (2012). On the Importance of the Superior's Interpersonal Sensitivity for Good Leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(5), 1043-1068. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00852.x>
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach: An interactive approach*. (2. utg.). California: SAGE Publications.
- May, G. L., & Kahnweiler, W. M. (2000). The effect of a mastery practice design on learning and transfer in behavior modeling training. *Personnel Psychology*, 53(2), 353-373. Hentet fra: <https://search.proquest.com/docview/220140236?accountid=12870>
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M. G., Adams, B. M., Sekaja, L., Buzea, C., Gotea, M., . . . Stefenel, D. (2018). Perceived Organizational Support for the Use of Employees' Strengths and Employee Well-Being: A Cross-Country Comparison. *Journal of Happiness Studies*, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-0026-8>
- Mezirow, J., & Taylor, E. (2009). *Transformative learning in action: A handbook of practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business and Management*. London: Sage.

- Nielsen K. (2017). Leaders can make or break an intervention – But are they villains of the piece? I E. K. Kelloway, K. Nielsen, & J. Dimoff (red.), *Leading to occupational health and safety: How leadership behaviors impact organizational safety and well-being* (s. 197–210). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Nielsen, K. & Noblet, A. (2018). *Organizational Interventions for Health and Well-being*. London: Routledge.
- Nielsen, K. & Randall, R. (2009). Managers' active support when implementing teams: The impact on employee well-being. *Applied Psychology: Health and Well-being*, 1, 374–390. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01016.x>
- Nielsen, K. & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601-617, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690556>
- Nytrø, K., Saksvik, P., Mikkelsen, A., Bohle, P., & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work & Stress*, 14(3), 213-225. <https://doi.org/10.1080/02678370010024749>
- Osborn, R., Hunt, J. & Jauch, L. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797-837. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00154-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00154-6)
- Ospina, S., & Uhl-Bien, M. (2012). *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue Among Perspectives*. Charlotte, NC: Information Age Publishing. Hentet fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=521838&site=ehost-live>
- Randall, R., Nielsen, K., & Tvedt, S. D. (2009). The development of five scales to measure employees' appraisals of organizational-level stress management interventions. *Work & Stress*, 23(1), 1–23. Hentet fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=39982482&site=ehost-live>
- Riggio, R. E. (2008). Leadership development: The current state and future expectations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 383-392. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.4.383>
- Roarty, M., & Toogood, K. (2014). *The strengths-focused guide to leadership: Identify your talents and Get the most from your team*. FT Publishing International.

- Rogers, C., Farson, R. E. (1957). *Active listening*. Hentet fra:
<http://www.gordontraining.com/free-workplace-articles/active-listening/>
- Romani, L. (2013). Diversity Icebreaker for Cross-Cultural Management Teaching: Much More Than Breaking the Ice. *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 534–536. <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0156>
- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 139-170.
<https://dx.doi.org/10.1007/s10902-006-9023-4>
- Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? Og spiller det noen rolle for evnen til å bygge endringskapasitet? *Magma*, 18(7), 46-54.
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Dahl-Jørgensen, C., & Mikkelsen, A. (2002). A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. *Work & Stress*, 16(1), 37–57. Hentet fra:
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=6356121&site=ehost-live>
- Seligman, M. E. P. (2007). Coaching and positive psychology. *Australian Psychologist*, 42, 266–267. <https://doi.org/10.1080/00050060701648233>
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Smith, J. A. (2015). Introduction. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3. utg.) (s. 1-3). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Smith, D., Holmes, P., Whitmore, L., Collins, D., & Devonport, T. (2001). The Effect of Theoretically-based Imagery Script on Field Hockey Performance. *Journal of Sport Behavior*, 24(4), 408-419. Hentet fra:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=5483722&site=ehost-live>
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2015). Interpretative phenomenological analysis. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A practical guide to research methods*. (3.utg., s. 25-52). London: SAGE Publications.
- Spaho, K. (2012). Organizational communication process. *Ekonomski Vjesnik*, (2), 309-317. Hentet fra: <https://doaj.org/article/4fa3b803844e4b59a2011e1215665f21>

- Stensaker, I., & Langley, A. (2010). Change Management Choices and Trajectories in a Multidivisional Firm. *British Journal of Management*, 21(1), 7-27.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00657.x>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Straume, L. V. (2019). *The Mind-Method on strength-based leadership development: From Theory and research to practice and reality*. Sendt utgiver, under vurdering.
- Straume, L., V. & Vittersø, J. (2012) Happiness, inspiration and the fully functioning person: Separating hedonic and eudaimonic well-being in the workplace, *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 387-398, <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.711348>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5 Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tharenou, P., Saks, A., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- van den Heuvel M., Demerouti E., & Bakker A. B. (2014). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 847–858. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.817057>
- van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141-150. <https://dx.doi.org/10.1037/apl0000033>
- Warren, R. (2017a). Strengths-based leadership assessments miss the target – and the species. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 31(6), 1-3. <https://doi.org/10.1108/DLO-06-2017-0060>
- Warren, R. (2017b). *Personality at Work – the Drivers and Derailers of Leadership*. New York, NY: McGraw-Hill
- Welch, D., Grossaint, K., Reid, K., & Walker, C. (2014). Strengths-based leadership development: Insights from expert coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(1), 20-37. <https://doi.org/10.1037/cpb0000002>

- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), 1190–1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Xiang, C., Lu, Y., & Gupta, S. (2013). Knowledge sharing in information system development teams: Examining the impact of shared mental model from a social capital theory perspective. *Behaviour & Information Technology*, 32(10), 1024-1040. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2012.745901>
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.004>
- Yardley, L. (2000). Dilemmas in qualitative health research. *Psychology & Health*, 15(2), 215–228. <https://doi.org/10.1080/08870440008400302>
- Yardley L. (2015). Demonstrating Validity in Qualitative Psychology. I J. A Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3.utg., s. 257-272). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed.). Essex: Pearson.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, 47, 539–547. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.007>

Appendiks

Appendiks A: Studiens intervjuguide

Appendiks B: Informasjonsskriv om formålet med studien

Appendiks C: Godkjenning fra NSD

Appendiks A: Studiens intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Introduksjon: Takk for din deltagelse. Du var en del av et utvalg sentrale ledere som deltok på første program med **navn på konsulentfirma**. Formålet med dette intervjuet er ikke å evaluere din rolle eller dine prestasjoner i lederutviklingsprogrammet, men heller å se på den opplevde nytteverdien av programmet i etterkant, hvor ditt bidrag vil forbli anonymt. Intervjuet vil ta maks 30 minutter. Ved å delta på dette intervjuet samtykker du til at svarene avgitt kan brukes i min masteroppgave om lederutvikling. Det er frivillig å delta, og du har mulighet til å trekke deg fra prosjektet når som helst. Har du noen spørsmål før vi starter?

Readiness for change, motivasjon og forventninger:

Har du deltatt på lederutviklingsprogrammer tidligere, enten hos **navn på organisasjon** eller annen arbeidsgiver?

Hvis ja: Hva var din opplevelse av dette? Påvirket det på noen måte hva du forventet av **navn på konsulentfirma** sitt program?

Hvis nei: Hadde du noen forventninger i forkant om hva du ville få ut av programmet?

Følte du i forkant at ledergruppen som helhet hadde et behov for å gjennomgå et slikt program?

Hvor viktig tror du det er for **navn på organisasjon** at også toppledergruppa var deltakende i programmet?

Hvor motivert vil du si at du selv var i forkant av lederutviklingsprogrammet?

Teoretisk innsikt:

Hva tar du med deg som dine viktigste læringer fra programmet? (*kognitive*)

Hva gjorde mest inntrykk? (*emosjonelle*)

Perspektiv:

Hvordan har trenersamlingene påvirket måten du tenker om ledelse og din lederrolle på?

Personlige styrker:

Bevissthet:

Programmet bygger jo på styrkebasert ledelse. Hvor bevisst var du dine viktigste styrker i forkant av programmet?

Dere har også vært inne på dette med over- og underbruk av styrker. Vet du hvilke styrker du kan overbruke, og hvilke styrker du har som du ikke bruker (underbruk)? Beskriv.

Om noe, hva mener du skiller over- og underbruk av styrker fra svakheter?

Bruk:

Kan du i dag bedre regulere når og hvordan du bruker dine styrker (også over- og underbruk)? Beskriv hvordan.

Evne til å se styrker i medarbeiderne:

Har du etter samlingene styrkespottet dine medarbeidere og hjulpet de i å bruke sine styrker på jobb? Kan du beskrive eksempler på dette?

Ferdigheter og kompetanse på styrkebasert tilnærming:

Verktøy: Selvregulering. Bevissthet på egne og andres allergier. Konfliktløsning.

Samtaleteknikk. Feedback – feedforward

I programmet lærte dere en rekke verktøy for å håndtere ulike situasjoner. Hvilke verktøy fant du mest nyttig i etterkant? Beskriv hvorfor.

Hvilken effekt opplever du at verktøyet ga?

Er det andre verktøy dere burde ha lært?

Måloppnåelse:

Mål: Bygge plattform for styrkebasert ledelse. Få frem det beste i medarbeidere.

Engasjement, arbeidsglede, motivasjon. Robusthet for endring, offensivt mindset. Etterlevelse av verdiene, forankre i visjonen. Trene på kommunikasjon, tilbakemelding.

I programmet hadde dere et personlig prosjekt. Hvordan har du i etterkant jobbet for å nå målene du satte som ditt personlige prosjekt?

Navn på organisasjon har satt flere mål hvor de blant annet ønsker å bygge en plattform for styrkebasert ledelse, engasjement, arbeidsglede og motivasjon. På hvilken måte kan det du lærte på trenersamlingene bidra til at **navn på organisasjon** når målene som ble satt?

Har trenersamlingene påvirket måten du jobber med ledelse på? Beskriv hvordan.

Hvilke barrierer kan hindre deg i å nå målene **navn på organisasjon** har for styrkebasert ledelse?

Utbytte:

På en fem-punkts skala – hvor 1 er «svært lite» og 5 er «svært mye» - 1 hvor stor grad opplever du at det du har lært på samlingene har hatt innvirkning på arbeidsplassen din?

1-3: Kan du beskrive, om noe, hva som kunne vært gjort annerledes for at det skulle hatt større innvirkning?

4-5: Kan du beskrive hva du selv mener har hatt størst innvirkning?

På en fem-punkts skala – hvor 1 er «svært lite» og 5 er «svært mye» - 1 hvor stor grad opplever du at denne type program er nyttig for jobben din?

1-3: Kan du beskrive, om noe, hva du savner i programmet som kunne gjort det mer nyttig for deg i din jobb?

4-5: Kan du beskrive hva du selv opplevde som mest nyttig for deg i din jobb?

På en fem-punkts skala – hvor 1 er «svært lite» og 5 er «svært mye» - 1 hvor stor grad klarer du bruke det du lærte på kurset i arbeidshverdagen?

1-3: Kan du beskrive, om noe, hva du savner i programmet for at det skulle vært lettere å bruke kunnskapen i virkeligheten?

4-5: Kan du beskrive eller gi eksempel på hvordan du bruker det du har lært i arbeidshverdagen?

Appendiks B: Informasjonsskriv om formålet med studien

Vil du delta i masterprosjektet “Styrkebasert ledelsesutvikling?”

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et prosjekt knyttet til min masteroppgave hvor formålet er å se på hvordan det styrkebaserte ledelsesutviklingsprogrammet fungerer i praksis. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette prosjektet er å se på hvordan den enkelte leder drar nytte av ledelsesutviklingsprogrammet dere har vært gjennom. Det ønskes her å gå inn på hvordan du som leder tjener på slike program i din arbeidshverdag. Prosjektet legger grunnlaget for min masteroppgave om samme tema: styrkebasert lederutvikling.

Hvem er ansvarlig for prosjektet?

Det psykologiske institutt ved NTNU Trondheim er ansvarlig for prosjektet, hvor førsteamanuensis Marit Christensen fungerer som veileder. Kontaktinformasjon til veileder og masterstudent finnes nederst i skrivet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du, gjennom din arbeidsplass, har vært deltakende i et styrkebasert ledelsesutviklingsprogram i regi av **navn på konsulentfirma**. Dette prosjektet er et resultat av et tidligere samarbeid mellom undertegnede og **navn på konsulentfirma**, hvor jeg har fått tillatelse via **navn på konsulentfirma** og din arbeidsplass til å kontakte deg vedrørende deltakelse i prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du gjennomfører et intervju med undertegnede. Intervjuet vil ha de samme rammene som intervju allerede gjennomført av deres HR-avdeling, men det er ikke et krav at du har gjennomgått intervju med HR i forkant. Den største forskjellen er at intervjuet i denne omgang ikke brukes internt hos dere, men i et masterprosjekt. Innhold og form vil være det samme. Om du ikke er basert i Trondheimsregionen, eller av andre grunner ikke har mulighet til å gjennomføre intervjuet via et møte, vil intervjuet gjennomføres over telefon eller Skype etter hva du selv finner mest beleilig. Uavhengig av gjennomførelse, vil det bli tatt lydopptak av vår samtale. Dette for å forsikre at jeg kan være totalt fokusert på vår samtale, og at all informasjon er tilgjengelig i etterkant. Intervjuet vil ta deg maks 30 minutter, og vil inneholde spørsmål om dine opplevelser av samlingene og hva du føler du har lært av disse.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Om du skulle ønske å trekke din deltakelse kontakter du student eller veileder på kontaktinformasjonen nederst i skrivet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun undertegnede og veileder Marit Christensen som vil ha tilgang til ditt intervju.
- Du vil i prosjektet være helt anonym. Navn og kontaktopplysninger kommer til å erstattes med en kode som lagres på en egen liste adskilt fra øvrige data. Lydopptaket som tas under intervju vil kun behandles på maskin tilknyttet instituttet, og slettes etter endt transkribering.

I selve masteroppgaven vil ikke du som deltaker kunne gjenkjennes. Din arbeidsplass omtales som en organisasjon/bedrift i Norge, og din lokasjon (hvor i Norge du jobber under dette firmaet) vil heller ikke gjøres kjent. Du vil omtales ved en generell stillingsbeskrivelse (leder) som har deltatt på samlingene i regi av **navn på konsulentfirma**.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes i slutten av April 2019, da oppgaven leveres første virkedag etter 1. Mai. Etter oppgaven er levert vil alle personopplysninger, kodede lister og opptak slettes.

Dine rettigheter

Som deltakende i dette prosjektet har du rett på innsyn til ditt bidrag, hvor du kan korrigere eller slette deler som du selv ønsker. Du har også rett på å få utlevert kopi av lydopptak/transkribert intervju, samt klage til Datatilsynet om du mener regelverket ikke er fulgt tilstrekkelig. Du kan til enhver tid også trekke ditt bidrag fra studien uten å oppgi grunnlag for dette. Kontaktinformasjon finnes nederst i dette skrivet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke til å delta i intervju.

På oppdrag fra psykologisk institutt ved NTNU Trondheim har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- psykologisk institutt ved Marit Christensen (tlf: 73591976, mail: marit.christensen@ntnu.no) eller masterstudent Elise Neergaard (tlf: 99367666, mail: ekneerga@stud.ntnu.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Elise Kristin Ulseth Neergaard

Masterstudent i arbeids- og organisasjonspsykologi, NTNU Trondheim

Appendiks C: Godkjenning fra NSD**NSD sin vurdering****Prosjekttittel**

Styrkebasert ledelsesutvikling: opplevd effekt og implementering

Referansenummer

227399

Registrert

28.09.2018 av Elise Kristin Ulseth Neergaard - ekneerga@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

Prosjektansvarlig

Marit Christensen, marit.christensen@ntnu.no, tlf: 73591976

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Student

Elise Kristin Ulseth Neergaard, eliseneergaard@gmail.com, tlf: 99367666

Prosjektperiode

01.10.2018 - 30.04.2019

Status

19.11.2018 - Vurdert

Vurdering (1)

19.11.2018 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 19.11.2018, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.04.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen