

Sina Fattnes  
Helene Belsvik Hogna  
Ingrid Helene Nyhus

## Ledelsesutvikling og verdiskaping i organisasjoner

En kvalitativ casestudie om evaluering av ledelsesutviklingsprogram

Masteroppgave i Industriell økonomi og teknologiledelse  
Veileder: Aud Marit Wahl  
Juni 2022



Sina Fattnes  
Helene Belsvik Hogna  
Ingrid Helene Nyhus

# **Ledelsesutvikling og verdiskaping i organisasjoner**

En kvalitativ casestudie om evaluering av ledelsesutviklingsprogram

Masteroppgave i Industriell økonomi og teknologiledelse  
Veileder: Aud Marit Wahl  
Juni 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden



---

## Sammendrag

God ledelse er viktig for å skape en felles organisasjonskultur, utvikle ansatte, oppnå strategiske mål og sikre økonomisk levedyktighet. Ledelse og ledelsesutvikling er derfor en svært viktig prioritering for mange organisasjoner. Ledelsesutvikling kan gjennomføres på ulike måter, blant annet gjennom ledelsesutviklingsprogram. Denne oppgaven utforsker følgende overordnede problemstilling: *Hvordan evaluere ledelsesutviklingsprogram i organisasjoner?*. Dette gjøres ved å undersøke tre forskningsspørsmål: 1) Hva ønsker organisasjoner å oppnå med ledelsesutviklingsprogram og hvordan samsvarer dette med eksisterende rammeverk for evaluering, 2) når og hvordan burde organisasjoner evaluere ledelsesutviklingsprogram og 3) hvorfor evaluering av ledelsesutvikling oppleves som komplekst i organisasjoner. For å undersøke dette brukes en kvalitativ casestudie av et norsk industrikonsern. Oppgavens primærdata er intervju med 16 ledere og HR-ansatte i bedriften. Det empiriske materialet har gitt dypere forståelse for hvordan en organisasjon gjennomfører og evaluerer sine ledelsesutviklingsprogram, og hva de opplever som utfordringer med evaluering.

Opgaven identifiserer ulike aspekter ved evaluering av ledelsesutvikling i lys av de tre forskningsspørsmålene. For det første kan organisasjoner *ta utgangspunkt i eksisterende rammeverk og modeller for evaluering*, men tilpasse evalueringen basert på programmets innhold, kontekst og organisatoriske karakteristikk. For det andre bør organisasjoner anse evaluering som en *prosess* og *kombinere flere metoder* for å innhente nyansert informasjon. For det tredje vil *inkludering av interessenter* og *systematisering* av evalueringsprosessen være viktig. Dette vil kunne bidra til å undersøke om ledelsesutviklingsprogram dekker ulike interessenters behov og samsvarer med den overordnede strategien i organisasjonen.

---

## Abstract

Good leadership is important in order to create a common organizational culture, develop employees, achieve strategic goals and to ensure financial viability. Leadership and leadership development is therefore an important priority for organizations. Leadership development can be performed in different ways, for instance through leadership development programs. This study explores the following thesis: *How to evaluate leadership development programs in organizations?*. This is done by investigating three research questions: 1) What do organizations want to achieve with leadership development programs and how does this cohere with existing frameworks for evaluation, 2) when and how should organizations evaluate leadership development programs, and 3) why evaluation of leadership development is perceived as a complex process in organizations. In order to investigate the research questions, a qualitative case study of a Norwegian industrial company has been conducted. The primary data of the study are interviews with 16 leaders and HR employees in the case company. The empirical material has provided a deeper understanding of how an organization implements and evaluates its leadership development programs, and what they experience as challenges with evaluation.

The study identifies various aspects of evaluation of leadership development in light of the three research questions. Firstly, organizations can *use existing evaluation frameworks and models*, while aligning the evaluation with the program's content, context, and organizational characteristics. Secondly, organizations should consider evaluations as a *process* and it is propitious to *combine several methods* in order to obtain nuanced information. Thirdly, *inclusion of stakeholders* and *systematization* of the evaluation process will be important. This could contribute to investigating whether leadership development programs fulfill the needs of various stakeholders and correspond to the overall strategy in the organization.

---

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU, innen hovedprofilen TIØ4950 Strategisk endringsledelse. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan evaluere ledelsesutvikling i organisasjoner, ved å utforske hvilke mål organisasjoner ønsker å oppnå ved programgjennomføring, i hvilken grad, og hvordan, disse kan måles, og hvorfor evaluering oppleves som komplekst. Oppgaven er skrevet i samarbeid med en casebedrift som er anonymisert.

Vi ønsker å takke vår veileder Aud Marit Wahl for grundige tilbakemeldinger, nyttige innspill og god oppfølging gjennom hele prosessen. I tillegg vil vi rette en takk til våre kontaktpersoner i casebedriften, for et godt samarbeid hvor vi har fått tilgang på nyttig informasjon og informanter. Avslutningsvis takker vi alle som har stilt opp på intervju, og andre interessenter vi har møtt i denne prosessen, for at dere tok dere tid til å dele deres perspektiver med oss. Vi setter pris på deres bidrag til vår oppgave.

Trondheim, 8. juni 2022

  
Sina Fattnes

  
Helene Belsvik Hogna

  
Ingrid Helene Nyhus

---

# Innhold

<b>Sammendrag</b>	<b>i</b>
<b>Abstract</b>	<b>ii</b>
<b>Forord</b>	<b>iii</b>
<b>Figurer</b>	<b>vi</b>
<b>Tabeller</b>	<b>vi</b>
<b>1 Introduksjon</b>	<b>1</b>
<b>2 Teori</b>	<b>4</b>
2.1 Ledelse . . . . .	4
2.2 Ledelsesutvikling . . . . .	5
2.2.1 Ledelsesutvikling og organisasjonslæring . . . . .	5
2.2.2 Ledelsesutvikling og organisasjonskultur . . . . .	6
2.2.3 Ledelsesutvikling og nettverksbygging . . . . .	7
2.2.4 Ledelsesutviklingsprogram . . . . .	7
2.3 Evaluering av ledelsesutviklingsprogram . . . . .	8
2.3.1 Kirkpatrick sitt evalueringsrammeverk . . . . .	8
2.3.2 Kritikk av Kirkpatrick sitt evalueringsrammeverk . . . . .	10
2.3.3 Andre tilnærminger til evaluering . . . . .	11
2.3.4 Utfordringer ved evaluering . . . . .	12
2.4 Evaluering av ledelsesutvikling sett i lys av organisasjonsteori . . . . .	13
<b>3 Metode</b>	<b>15</b>
3.1 Forskningsstrategi . . . . .	15
3.1.1 Forarbeid . . . . .	15
3.1.2 Forskningsprosessen . . . . .	15
3.2 Casestudie som forskningsdesign . . . . .	16
3.3 Datainnsamling . . . . .	16
3.3.1 Primærdata . . . . .	17
3.3.2 Sekundærdata . . . . .	20
3.4 Dataanalyse . . . . .	21
3.5 Studiens kvalitet . . . . .	23
3.6 Ethiske betraktninger og forskerrollen . . . . .	24
<b>4 Casebedriften</b>	<b>26</b>
4.1 Ledelsesutviklingsprogrammene i casebedriften . . . . .	27
4.2 Evaluering av ledelsesutviklingsprogram i casebedriften . . . . .	30
<b>5 Resultater</b>	<b>31</b>
5.1 Hva ønsker bedriften å oppnå med ledelsesutvikling? . . . . .	31
5.1.1 Verdiskaping, ledelsesprinsippene, organisasjonslæring og felles kultur . . . . .	31
5.1.2 Det er vanskelig med konkrete målevariabler på ledelsesferdigheter . . . . .	34
5.2 Hvordan utarbeide en evalueringsprosess tilpasset bedriften? . . . . .	36
5.2.1 Du må nesten ha to målepunkter for å kunne evaluere . . . . .	36
5.2.2 Ingen evalueringsmetode er optimal . . . . .	37
5.2.3 Summen av flere metoder er bra . . . . .	40
5.3 Hvorfor oppleves ikke evalueringen tilstrekkelig i bedriften i dag? . . . . .	40



---

5.3.1	Interessentene ønsker sterkere tilknytning til programmene . . . . .	40
5.3.2	Det er et ønske om å bli flinkere til å bruke eksisterende informasjon	42
5.3.3	Ansatte ønsker å se at tilbakemeldingene blir tatt i bruk . . . . .	44
<b>6</b>	<b>Diskusjon</b>	<b>46</b>
6.1	Evaluering sett i lys av eksisterende rammeverk . . . . .	46
6.1.1	Styrker og svakheter med eksisterende rammeverk for evaluering . .	47
6.1.2	Eksisterende rammeverk gir et utgangspunkt for evaluering . . . . .	50
6.2	Evaluering sett i lys av tidsbruk og valg av metoder . . . . .	50
6.2.1	Balansen mellom evaluering over tid og ressursbruk . . . . .	51
6.2.2	Balansen mellom bruk av flere evalueringsmetoder og ressursbruk . .	52
6.2.3	Evaluering kan ses på som en prosess hvor metoder kombineres . . .	53
6.3	Evaluering sett i lys av organisatorisk kompleksitet . . . . .	53
6.3.1	Inkludering av interessenter og tydelig ansvarsfordeling . . . . .	54
6.3.2	Planlegging og systematisering av evalueringsprosessen . . . . .	55
6.3.3	Inkludering og systematikk ligger til grunn for evaluering . . . . .	56
<b>7</b>	<b>Konklusjon</b>	<b>57</b>
7.1	Praktiske implikasjoner . . . . .	57
7.2	Overførbarhet og videre arbeid . . . . .	58
	<b>Referanser</b>	<b>61</b>
<b>A</b>	<b>Intervjuguide ledere</b>	<b>65</b>
<b>B</b>	<b>Intervjuguide HR-ansatte</b>	<b>67</b>
<b>C</b>	<b>Interview guide leaders</b>	<b>69</b>
<b>D</b>	<b>Lysbilder til intervju</b>	<b>71</b>
<b>E</b>	<b>Informasjonsskriv og samtykkeerklæring for ledere</b>	<b>73</b>
<b>F</b>	<b>Informasjonsskriv og samtykkeerklæring for HR-ansatte</b>	<b>76</b>
<b>G</b>	<b>Information letter and declaration of consent</b>	<b>79</b>
<b>H</b>	<b>Godkjenning fra NSD</b>	<b>82</b>

---

## Figurer

1	Kirkpatrick sitt evalueringsrammeverk . . . . .	9
2	Forskningsprosessen . . . . .	16
3	En forenklet oversikt over organisasjonsstrukturen i casebedriften . . . . .	26
4	Ledelsesprinsippene i casebedriften . . . . .	27
5	Ledelsesutviklingsprogrammene i casebedriften . . . . .	28
6	Tidslinje for programmet på nivå 3 i casebedriften . . . . .	28
7	Forenklet oversikt over interessentene i casebedriften . . . . .	41

## Tabeller

1	Oversikt over informanter . . . . .	20
2	Smile sheetet casebedriften bruker for å evaluere i dag . . . . .	30
3	Oversikt over metoder for informasjonsinnhenting . . . . .	37
4	Hvordan eksisterende metoder kan brukes i evaluering . . . . .	53

---

# 1 Introduksjon

God ledelse er viktig for å skape en felles organisasjonskultur, utvikle ansatte, oppnå strategiske mål og sikre økonomisk levedyktighet (de Wit 2020; Northouse 2016; Schein 2010; Yukl og Gardner 2020). Ledelse og ledelsesutvikling er derfor en svært viktig prioritering for mange organisasjoner (Schwartz mfl. 2014). Ledere påvirker organisasjoner gjennom strategiske beslutninger og fordeling av ressurser, og god ledelse er assosiert med verdiskaping i organisasjoner uavhengig av dens karakteristikk (Yukl og Gardner 2020). Klev og Vie (2014) har forsket på norske organisasjoner, og beskriver ledelse som prosesser som i første omgang skal skape organisasjonen, eller tilpasse denne til betydelig endrede forutsetninger. Organisasjoner ønsker ansatte med gode lederegenskaper blant annet fordi de kan ha en positiv innflytelse på medarbeideres prestasjoner (Northouse 2016). Siden ledelse sees på som en egenskap som kan læres, benytter organisasjoner seg av ledelsesutvikling for å forme ønsket ledelse i sin bedrift.

Ledelsesutvikling kan gjennomføres på ulike måter, blant annet gjennom ledelsesutviklingsprogram. Hensikten med slike program er å utvikle lederes ferdigheter og atferd som er relevant for effektiv ledelse, samt øke lederes kunnskap og forutsetninger for å håndtere faktorer som påvirker organisasjoner (Garvin 1994; Yukl og Gardner 2020). De fleste organisasjoner befinner seg i dynamiske omgivelser som krever tilpasningsdyktige ledere (Schein 2010; Yukl og Gardner 2020). Dette har blitt tydelig under Covid-19-pandemien, hvor organisasjoner har endret hvordan ledelse utøves på rekordtid (Stoker mfl. 2022). Eksempelvis har ledelsesformer som hybridledelse og distanseledelse vokst frem. Ettersom ledelsesutvikling er viktig for organisasjoner, har dette blitt en stor industri med mange aktører og er verdsatt til over 14 milliarder dollar (Schwartz mfl. 2014). Pris per deltaker på ledelsesutviklingsprogram i USA er i snitt over 10 000 dollar (Packard og Jones 2015). I Norge koster deltakelse på Solstrandprogrammet, et anerkjent ledelsesutviklingsprogram som går over 23 dager, 340 000 norske kroner (Solstrandprogrammet 2022). Dette viser at organisasjoner er villige til å bruke både tid og økonomiske ressurser på å utvikle sine ledere. Basert på ønsket om god ledelse som skaper verdi i organisasjoner, samt den betydelig ressursbruken tilknyttet ledelsesutvikling, argumenterer King og Nesbit (2015) for at det er viktig å måle deltakernes læring og de faktiske organisatoriske effektene av programmene. På tross av dette vet man i dag lite om ledelsesutviklingsprogrammernes effektivitet (Packard og Jones 2015).

Ledelsesutviklingsprogram kan sees på som en arena for nettverksbygging, organisasjonslæring, og bygging av en felles organisasjonskultur (Grayson og Baldwin 2007; Packard og Jones 2015; Sheppard mfl. 2009). Organisasjonslæring er en prosess hvor kunnskap skapes og prestasjon forbedres over tid (Garvin 1994). Ledere har en sentral posisjon innen organisasjonslæring fordi de bidrar til å forme læringsmiljøet i organisasjonen (Filstad 2016) og sørger for at individer er innstilt på å tilegne seg ny kunnskap (Hannah og Lester 2009). Organisasjonskultur utvikles gjennom interaksjon mellom individer i organisasjoner (Bang 2011). Ledere har stor påvirkning på kulturinnholdet siden de er rollemønstre med makt til å påvirke holdninger og rutiner i organisasjoner. Ledelsesutviklingsprogram er også en viktig arena for nettverksbygging (Schieffloe 1996). Grayson og Baldwin (2007) hevder at nettverksbygging er avgjørende for god ledelse i dagens organisasjoner, fordi det gir tilgang til mennesker, informasjon og ressurser som er til hjelp ved problemløsning. Slik kan nettverksbygging være et middel både for organisasjonslæring og for å harmonisere organisasjonskulturen i bedriften.

Det er lite tvil om at god ledelse er avgjørende for om organisasjoner når sine mål, og at det brukes mye ressurser på ledelsesutvikling. Det er derfor viktig å evaluere effektene

---

ledelsesutvikling har på organisasjoner (King og Nesbit 2015; Kirkpatrick 2006). Ettersom ledelsesutviklingsprogram har blitt mer uformelle og utforskende enn tidligere, og omgivelsene rundt organisasjoner er komplekse, kreves det en mer robust tilnærming til evaluering (Watkins mfl. 2011). Lysø (2014) påpeker at det er utfordrende å måle overføringen fra individuell læring til konkrete endringer i en organisasjon. En årsak er at den komplekse konteksten gjør det vanskelig å isolere variabler som påvirker ledelsesutvikling (Hannum og Craig 2010; Lysø 2014; Yukl og Gardner 2020). Dette bidrar til å gjøre det vanskelig å evaluere hvorvidt ledelsesutvikling har effekter på organisasjonsnivå, eksempelvis gjennom endringer i organisasjonskulturen eller evne til organisasjonslæring.

Selv om flere påpeker at det er utfordrende å måle overgangen fra individuell læring til konkrete organisatoriske endringer, eksisterer det rammeverk og modeller som tar for seg evaluering av ledelsesutviklingsprogram (Avolio mfl. 2010; Brinkerhoff 2005; Bushnell 1990; King og Nesbit 2015; Kirkpatrick 2006; Richard mfl. 2014; Watkins mfl. 2011). Det mest dominerende rammeverket innen evaluering er utviklet av Donald Kirkpatrick (Reio mfl. 2017). Rammeverket består av fire nivåer for evaluering: reaksjon, læring, atferd og resultater (Kirkpatrick 2006). Det ble utviklet i 1959 og presenterer evaluering som en enkel og systematisk prosess med fokus på resultater (Bates 2004). Rammeverket er mye brukt, men også kritisert for å være hierarkisk, og å anta kausalitet og positiv interkorrelasjon mellom de fire nivåene (Bates 2004; King og Nesbit 2015; Reio mfl. 2017; Watkins mfl. 2011). På bakgrunn av kritikken har det blitt utviklet andre tilnærminger til evaluering. Eksempler er *The Success Case Method* utviklet av Brinkerhoff (2006), og Avolio mfl. (2010) og Richard mfl. (2014) som har laget evalueringsmodeller som estimerer avkastningen på ledelsesinvesteringer.

Forskning har hittil i større grad studert effekter av ledelsesutvikling på individnivå, sammenlignet med effekter på organisasjonsnivå (Yukl og Gardner 2020). Siden King og Nesbit (2015) påpeker at det er viktig med samsvar mellom evalueringstilnærmingen og de ønskede effektene av ledelsesutviklingsprogrammene, impliserer dette at det er viktig å tenke gjennom hva man ønsker å oppnå med programmet *før* man bestemmer seg for hvordan man skal evaluere. Watkins mfl. (2011) sier at for å kunne ha en mer robust tilnærming til evaluering av programmer i komplekse miljøer bør man se på endringer som påvirker både individer og organisasjonen som helhet. Ettersom evaluering av ledelsesutviklingsprogram er noe organisasjoner synes er utfordrende, kan det være nyttig å utforske hvordan organisasjoner selv mener at dette bør gjøres. Det at et rammeverk for evaluering utviklet sent på 1950-tallet har dominert i så lang tid, indikerer et forskningsgap innen evaluering og et behov for å utforske metoder som er mer tilpasset dagens organisasjoner og tilnærminger til ledelse.

Med bakgrunn i dette vil vi utforske følgende overordnede problemstilling:

*Hvordan evaluere ledelsesutviklingsprogram i organisasjoner?*

Med evaluering menes en vurdering av en planlagt, pågående eller avsluttet aktivitet (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring 2022). I denne konteksten er aktiviteten et ledelsesutviklingsprogram. Vi definerer én måling til å bety en registrert tilstand på et gitt tidspunkt, og en måling kan bli utført gjennom ulike metoder for informasjonsinnhenting. Oppgaven har *ikke* som hensikt å utvikle en konkret metode for evaluering, eller å evaluere et konkret program, men heller å undersøke tre forskningsspørsmål: 1) hva ønsker organisasjoner å oppnå med ledelsesutviklingsprogram og hvordan samsvarer dette med eksisterende rammeverk for evaluering, 2) når og hvordan burde organisasjoner evaluere ledelsesutviklingsprogram og 3) hvorfor evaluering av ledelsesutvikling oppleves som kom-

---

plekst i organisasjoner.

For å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene er det innhentet teori om ledelse og ledelsesutvikling (Day mfl. 2014; Northouse 2016; Yukl og Gardner 2020) og evaluering av ledelsesutvikling (Bates 2004; Brinkerhoff 2006; King og Nesbit 2015; Kirkpatrick 2006; Reio mfl. 2017; Watkins mfl. 2011). For å undersøke forskningsspørsmålene bruker vi en kvalitativ casestudie (Tjora 2021; Yin 2014) av et stort norsk industrikonsern, hvor den primære datakilden er intervju. Deretter gis en utfyllende beskrivelse av konsernet, ettersom casebedriften er anonymisert. I resultatdelen presenteres informantenes syn på evaluering av ledelsesutvikling i kontekst av programmene casebedriften arrangerer. Dette innebærer hva bedriften ønsker å oppnå med ledelsesutvikling, hvordan de kan utarbeide en tilpasset evalueringssprosess, og hvorfor evalueringen ikke oppleves som tilstrekkelig i dag. I diskusjonen belyses de tre forskningsspørsmålene opp mot teori. Først undersøkes det styrker og svakheter med eksisterende rammeverk og evalueringsmodeller. Deretter utforskes balansen mellom evaluering over tid og ressursbruk, samt balansen mellom å anvende flere metoder og ressursbruk. Avslutningsvis diskuteres det hvordan økt inkludering av interessenter og systematisering kan bidra til å påvirke evalueringssprosessen. Konklusjonen oppsummerer oppgavens funn, samt overførbarhet og videre arbeid.

---

## 2 Teori

I dette kapitlet vil det teoretiske grunnlaget for oppgaven bli presentert. Først vil relevante teorier innen ledelse gjennomgås, før teori om ledelsesutvikling presenteres og knyttes opp mot organisasjonslæring, organisasjonskultur og nettverksbygging. Dette er gjort på bakgrunn av at ledere har en viktig rolle for å utvikle organisasjoners evne til å lære og for å bygge en felles organisasjonskultur, som krever at ledere har gode nettverk. Deretter presenterer vi teori om evaluering av ledelsesutviklingsprogram med utgangspunkt i Kirkpatrick (2006) sitt evalueringsrammeverk, siden det er dominerende. Kritikk av rammeverket, samt andre tilnærminger til evaluering vil også legges frem, følgende av utfordringer med evaluering av ledelsesutviklingsprogram.

### 2.1 Ledelse

God ledelse er avgjørende for å skape en felles kultur, utvikle ansatte, oppnå strategiske mål og opprettholde økonomisk levedyktighet (de Wit 2020; Northouse 2016; Schein 2010; Yukl og Gardner 2020). De dynamiske omgivelsene organisasjoner befinner seg i krever ledere med gode ledelsesferdigheter (Schein 2010; Yukl og Gardner 2020). God ledelse er assosiert med verdiskaping i organisasjoner, uavhengig av dens karakteristikk (Yukl og Gardner 2020). Det er fortsatt ikke enighet om en konkret definisjon på ledelse (Northouse 2016). Selv definerer Northouse (2016, s. 6) ledelse som “en prosess hvor et individ påvirker en gruppe for å oppnå et felles mål”. Det at ledelse blir definert som en prosess betyr at det ikke er en egenskap eller en karakteristikk, men heller en transaksjon som skjer mellom individer. Klev og Vie (2014, s. 13), som har forsket på norske organisasjoner, beskriver ledelse som “et sett med prosesser som skal skape organisasjonen i første omgang, eller tilpasse denne til betydelig endrede forutsetninger”. Begge definisjonene vektlegger at ledelse er en prosess, hvor påvirkning på andre individer er sentralt. En prosesstilnærming til ledelse er i kontrast med tidligere syn på ledelse som en egenskap man “er født med”. I dag er den generelle oppfatningen at ledelse kan læres (Northouse 2016). Yukl og Gardner (2020, s. 23) presenterer ledelse som “en prosess hvor bevisst påvirkning utøves for å skape en forståelse og enighet om hva som må gjøres, og hvordan det skal utføres”.

Ledelsesfeltet har fått oppmerksomhet fra forskere over hele verden og synet på ledelse har utviklet seg kontinuerlig det siste århundret (Northouse 2016). Kontroll og sentralisering av makt var viktig innen ledelsesfeltet på tidlig 1900-tallet. På 1930-tallet skulle ledere *påvirke* medarbeidere heller enn å *dominere*, og dette fortsatte på 40-tallet da lederes rolle var å koordinere og lede gruppeaktiviteter. 50-tallet bygget videre på gruppeteori fra 40-tallet, fokuserte på effektivitet og anså ledelse som en prosess for å utvikle felles målsettinger. På 60- og 70-tallet ble atferd, relasjoner, felles mål og resultater vektlagt i definisjoner og tilnærminger til ledelse (Gigliotti og Shankman 2021). På 80-tallet vokste det frem en rekke ledelsesteorier, blant annet transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Glasø og Thompson 2013). Transaksjonsledelse beskrives som en ledelsesform hvor lederen manipulerer ansatte og omgivelsene ved å bruke belønning som et middel for kontroll og tilbagemelding. Transformasjonsledelse er på sin side en ledelsesform som skal bidra til indre motivasjon hos medarbeiderne. I følge Glasø og Thompson (2013) har transformasjonsledelse vært den mest omtalte ledelsesformen de siste 30 årene. Ledelsesformen er effektiv når omgivelsene krever at organisasjoner er omstillingsdyktige og innovative. De siste årene har mangfoldsledelse vært en tilnærming som har fått mer oppmerksomhet (Dennissen mfl. 2020). Mangfoldsledelse handler om å håndtere en mangfoldig arbeidsstyrke effektivt, ved å følge retningslinjer utviklet av organisasjonen. Ely og Thomas (2020) argumenterer

---

for at organisasjoner vil bli mer effektive dersom de har en mangfoldig arbeidsstyrke, hvor ansatte deler erfaringer og lærer av hverandre.

Ledelse er en prosess som ligner på management på mange måter (Northouse 2016). Begge konseptene involverer blant annet påvirkning og et ønske om effektiv måloppnåelse. Likevel er det flere forskjeller på begrepene. Eksempelvis har ledelse røtter langt tilbake i tid, mens management-rollen ble skapt for å redusere kaos i organisasjoner i industrien, slik at de kunne styres mer effektivt og produktivt. Kotter (1990) utdyper at forskjellen mellom ledelse og management er at management skal sørge for orden og stabilitet i organisasjoner, mens ledelse skaper tilpasningsdyktighet og konstruktive endringer. Tilsvarende peker Rost (1991) på at ledelse åpner for kommunikasjon mellom leder og medarbeider, mens management krever en mer autoritær og ordregivende form for kommunikasjon (Northouse 2016). Både ledelse og management er to nødvendige og viktige roller som må fylles, og det er ønske om en passende balanse mellom de to. Dette gjelder uavhengig av om det er samme person som fyller rollene eller ikke (Yukl og Gardner 2020). Mange er enige i at vellykket management ofte innebærer at man også har gode ledelsesferdigheter (Yukl og Gardner 2020). Hvordan de to prosessene skal integreres er en viktig problemstilling i enhver organisasjon, og det har stor påvirkning på organisatorisk effektivitet (Yukl og Lepsinger 2005). Skillet mellom ledelse og management har betydning for hvordan man utvikler ledelsesferdigheter, hvor ledelsestrening i hovedsak handler om å trene individer til å bli samkjørte gjennom kommunikasjon og relasjonsbygging (Kotter 2000). Derfor vil denne forskjellen ha betydning for utformingen av ledelsesutvikling i organisasjoner.

## 2.2 Ledelsesutvikling

Ledelsesutvikling handler om å skape gode ledere i organisasjoner (Bass og Riggio 2006; Day 2000). I følge Day mfl. (2014) er det nødvendig å skille mellom ledelsesutvikling og lederutvikling. Lederutvikling handler om å utvikle individuelle lederferdigheter, mens ledelsesutvikling fokuserer på å utvikle ledere som forstår samspillet mellom mennesker og organisasjoner. *Menneskelig kapital* er en viktig del av lederutvikling og refererer til individuelle ferdigheter, kunnskap og erfaring (Day mfl. 2014). Ledelsesutvikling vektlegger på sin side *sosial kapital*, som handler om hvordan relasjonsbygging mellom individer skaper verdi til organisasjonen (Day mfl. 2014). Ved å fremheve sosial kapital anerkjenner man at ledelse er en kompleks interaksjon mellom individer og organisasjoner. Dette er i tråd med Schiefloe (2021) som trekker frem at aktørers relasjoner har avgjørende betydning for atferd. For å analysere og forstå ledelsesutvikling er ikke studier av individuelle egenskaper tilstrekkelig. Ledelsesutvikling har effekter både på lederen som deltar og deres medarbeidere (Cohrs mfl. 2020). Effekter for medarbeidere kan være i form av økt produktivitet og bedret innovasjonsklima. Ledelsesutvikling må derfor forstås i lys av en større samling av individer. Yukl og Gardner (2020) hevder at litteratur i hovedsak studerer individers ferdigheter og atferd, samt effektene av å utvikle disse, til fordel for å studere samspillet mellom individer i en organisasjon og hvilke effekter samspillet gir. I denne delen vil vi presentere teorier om ledelsesutvikling, sett i lys av organisasjonslæring, organisasjonskultur og nettverksbygging. Til slutt presenteres teorier om ledelsesutviklingsprogram.

### 2.2.1 Ledelsesutvikling og organisasjonslæring

Organisasjoners evne til å lære er en viktig faktor for å sikre konkurransedyktighet (Oliver 2009). Det finnes flere ulike måter å tolke begrepet organisasjonslæring på, men et felles trekk er å studere organisasjonslæring som en prosess hvor kunnskap skapes og prestasjoner

---

forbedres over tid (Garvin 1994). I lys av organisasjonslæring er kunnskap forankret som en felles sosial konstruksjon, og derfor er ikke individuell læring tilstrekkelig for å oppnå organisasjonslæring. Individuell læring er likevel en forutsetning for å skape organisatorisk læring Filstad (2016) og Lave og Wenger (1991). Organisasjonslæring er avhengig av organisasjonens evne til å tilrettelegge samarbeid mellom ansatte med lederansvar, slik at de lærer av hverandre (Senge 2006). En utfordring er hvordan man skaper et miljø som legger til rette for, og opprettholder, kollektiv læring. Ledere kan direkte legge til rette for kollektiv læring gjennom det de sier og gjør, samt indirekte ved å implementere eller modifisere relevante program, systemer og strukturer (Yukl og Gardner 2020). Slik vil kunnskap skapes og deles i organisasjoner, noe som viser hvordan ledelse og organisasjonslæring henger tett sammen (Sheppard mfl. 2009).

Læring kan ikke studeres uten å ta hensyn til den sosiale konteksten og miljøet hvor læringen foregår. Ledere har mulighet til å forme et læringsmiljø ved å sette rammer for sosial engasjement, samarbeid og deltakelse (Filstad 2016; Lave og Wenger 1991). En viktig rolle for ledere er å sørge for at individer er innstilt på å tilegne seg ny kompetanse og dele eksisterende kunnskap (Hannah og Lester 2009). Videre er et kjennetegn på et støttende læringsmiljø psykologisk trygghet, slik at de ansatte ønsker å bidra med nye ideer, samt har forståelse for ulike synspunkter og meninger i en gruppe (Garvin mfl. 2008). Medarbeidere skal bli sett, og føle at deres kunnskap kommer til nytte i organisasjonen. Ledere har dermed en viktig rolle, da de fasiliterer for miljøet hvor kunnskap skapes og videreformidles (Atwood mfl. 2010). En organisasjons læringsmiljø er derfor en viktig komponent for organisasjonslæring.

## 2.2.2 Ledelsesutvikling og organisasjonskultur

Begrepet “ledelsesutvikling” brukes i forbindelse med programmer som har til hensikt å forbedre organisasjonen og påvirke organisasjonskulturen (Packard og Jones 2015). Dette viser at ledelseutvikling og organisasjonskultur henger tett sammen. Bang (2011) gjengir organisasjonskultur som et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene. Organisasjonskulturer kan endres ved promotering av enkelte subkulturer, etter omstillingsprosesser, samt i etterkant av fusjoner og oppkjøp (Schein 2004). Ledere har stor påvirkning på en kultur ettersom de er rollemodeller og fasilitatorer som har makt til å påvirke holdninger, strukturer og rutiner i organisasjoner (Bang 2011). Schein (2004) hevder at ledelse og organisasjonskultur er to sider av samme sak. Han viser både til at kulturen er med på å bestemme hvordan ledelse utøves i en organisasjon og at en viktig lederoppgave er å skape og videreutvikle en bestemt organisasjonskultur.

Organisasjonskultur skapes ved felles opplevelser, hvor lederen ofte initierer prosessen ved å gjengi verdier og normer som danner organisasjonskulturen (Schein 2004). Verdier tar for seg hva som er viktig og verdifullt for at en organisasjon skal fungerer etter sin hensikt, mens normer beskriver hva som er akseptabel og ikke-akseptabel atferd innad i organisasjonen (Bang 2011). Organisasjoners verdier og visjon er retningsgivende for hvordan organisasjonen når sine strategiske mål. Hensikten med en visjon er å belyse en forestilling om fremtiden som man ønsker å oppnå (de Wit 2020), slik at ansatte arbeider mot å forbedre sine evner til å påvirke denne fremtiden (Senge 2006). Å gi eller skape en visjon er nøkkelforskjellen mellom management og ledelse, siden ledere inspirerer ansatte med sin visjon og fremhever den nødvendige atferden i tråd med visjonen (American Management Association og Saratoga Institute 1998). Det er også relevant å skille mellom “organisasjonskultur” og “organisasjonsklima”. Begrepene har flere overlappende forklaringer på



---

ansattes synspunkter på organisasjonen (Barbera og Schneider 2014). Organisasjonsklima kan defineres som de delte oppfatningene og meningene knyttet til retningslinjer, praksiser og prosedyrer ansatte opplever i organisasjonen (Schneider mfl. 2013). Der organisasjonsklima kan kartlegges gjennom en undersøkelse tatt på ett tidspunkt, som ofte refereres til som klimaundersøkelser, krever organisasjonskultur gjerne at man undersøker prosesser som går over tid.

### **2.2.3 Ledelsesutvikling og nettverksbygging**

En effektiv leder må kunne utvikle relasjoner med andre, ikke bare utvikle individuelle ferdigheter og evner (Grayson og Baldwin 2007). Ledere med et stort nettverk har tilgang til mennesker, informasjon og ressurser som kan hjelpe dem med å løse problemer. Ledere som ikke drar nytte av nettverkene sine går glipp av en kritisk komponent i rollen som leder (Grayson og Baldwin 2007). Nettverksbygging gir grunnlag for sosial kapital, som også vektlegges i ledelsesutvikling. Fra et organisasjonsperspektiv kan sosial kapital betraktes som relasjonelle ressurser som har betydning for en organisasjons kvalitet og funksjonsevne (Schieffloe 2021). Sosial kapital kan gi verdi på mange måter, blant annet gjennom rådgivning, erfaringer og praktisk bistand (Schieffloe 2021). Bevisst utvikling, vedlikehold og bruk av kontakter er kjernen i ledelsesnettverk (Grayson og Baldwin 2007). Ledere som bygger relasjoner i hele organisasjonen vil enklere finne kolleger som har relevant kunnskap (Yukl 2009). Over tid skaper ledere som evner å utvikle ferdigheter innen nettverksbygging sterke nettverk som gir dem forutsetninger for å forbedre organisasjonen. Gjennom nettverk øker de effektiviteten ved å utdype og utvide kommunikasjonskanalene mellom individer og grupper (Grayson og Baldwin 2007).

Mange ledere er likevel ambivalente, eller til og med motvillige, til å bygge nettverk, blant annet fordi enkelte bruker nettverksbygging for personlig vinning (Grayson og Baldwin 2007). Nettverksbygging blir derfor, av noen, sett på som en ubehagelig eller kjedelig prosess. Til tross for at ledere ser verdien av å danne nettverk, anser enkelte hverdagen som for travel til å kunne bruke tid på nettverksbygging. I en undersøkelse gjennomført i en stor norsk bedrift hadde dyktige ansatte velutviklede nettverk i sin bedriften (Schieffloe 1996). Nettverkene utviklet seg gjennom deltakelse i prosjekter, felles arbeid innenfor en organisatorisk enhet eller felles kjente som hadde initiert kontakt. I korte trekk var samlingsarenaer viktig for dannelsen av nettverk (Schieffloe 1996). Ledelseutviklingsprogram kan altså fungere som en igangsetter for nettverksbygging, både fordi det er en samlingsarena og fordi deltakerne får en pause fra sine vanlige arbeidsoppgaver.

### **2.2.4 Ledelseutviklingsprogram**

Ledelseutviklingsprogram er en viktig arena for at ledere kan utvikle ledelsesteknikker (Yukl og Gardner 2020). De fleste ledelseutviklingsprogram er utformet for å utvikle ferdigheter og atferd som er relevant for ledelse. Slike program kan være alt fra korte seminarer med varighet på et par dager til en serie av programmer. De fleste program tar utgangspunkt i, og baserer seg på, anvendelse av ledelsesteorier. Det kan gjennomføres både internt innad i en organisasjon og som eksterne program. Det finnes flere aktører som gjennomfører seminarer som er åpne for ledere fra ulike organisasjoner, eksempelvis Solstrandprogrammet, hvor deltakelse koster 340 000 kroner (Solstrandprogrammet 2022). Programmet varer i til sammen 23 dager, som illustrerer at ledelseutviklingsprogram både er en økonomisk og tidsmessig investering for en organisasjon. Det er også mulig å skreddersy ledelseutviklingsprogram til en bestemt organisasjon, enten ved å innhente ekstern hjelp eller designe

---

interne ledelsesutviklingsprogram for egne ledere (Yukl 2013). En årsak til at organisasjoner velger å designe egne program er muligheten til å tilpasse ledelsesutviklingen etter deres behov og forene det med ens egen strategi (Yukl 2013). Dette vil bidra til å tydeliggjøre sammenhengen mellom utviklingsaktiviteter og den overordnede strategien i organisasjonen (Yukl og Gardner 2020). Å planlegge evaluering fra start innebærer å kartlegge hvilke behov organisasjonen har (Posavac 2016), og Edwards, Elliott mfl. (2013) peker på at den overordnede planleggingen og strategiske ledelsesutviklingen, må drives fra toppledelsen.

Deltakere av ledelsesutviklingsprogram ofte linjeledere og mellomledere (Yukl og Gardner 2020). Det er få toppledere som deltar på slike program. Programmene har vanligvis til hensikt å utvikle ferdigheter som ledere trenger i deres nåværende stilling heller enn å utvikle ferdigheter som trengs for å forberede seg på opprykk (Yukl 2013). I økende grad utarbeides ledelsesutvikling som en serie av program på flere nivå. Dette gir deltakeren mulighet til å delta i passende tidsperioder i karrieren, i tillegg til at programmene kan gi innsikt i dagsaktuell kompetanse (Yukl 2013).

## 2.3 Evaluering av ledelsesutviklingsprogram

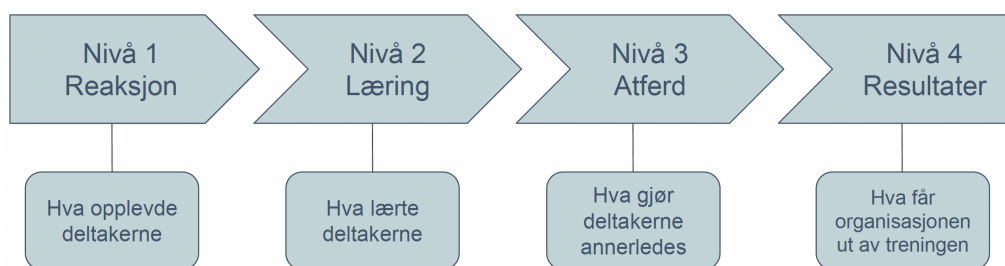
I 1959 presenterte Kirkpatrick (2006) sitt evalueringsrammeverk i boken *Evaluating training programs: The Four Levels*. Boken forklarer fire ulike evalueringsnivåer og presenterer eksempler hvor rammeverket blir anvendt. Evalueringsrammeverket er utviklet for generelle treningsprogram, men brukes også på ledelsesutviklingsprogram. Kirkpatrick (2006) trekker frem tre grunner til å evaluere treningsprogrammer. For det første kan det bidra til å forsvare et programs ressursbruk og eksistens ved å vise hvordan det bidrar til å nå organisasjonens mål. For det andre kan det avgjøre om man skal fortsette med programmene eller ikke, og for det tredje kan evaluering skaffe informasjon om hvordan forbedre fremtidige program. Kirkpatrick (2006) sier at ledelsesutviklingsteam kan kommuniserer resultatene av evalueringen opp til toppledelsen for å holde de oppdatert på hva programmene gir organisasjonen. Rammeverket er dominerende innen evaluering av treningsprogrammer, og er blant annet populært fordi det har åpnet opp for diskusjoner rundt ønskelige effekter av treningsprogram ved å sette lys på resultater (Bates 2004; Reio mfl. 2017). I tillegg fremstiller rammeverket evaluering på en systematisk måte. Ettersom rammeverket baserer seg på mange antagelser, uttrykkes det et behov for nyere tilnærminger til evaluering (Reio mfl. 2017). Watkins mfl. (2011) hevder at ledelsesutviklingsprogram har blitt mer uformelle og utforskende enn tidligere, noe som krever en mer robust tilnærming til evaluering av program i komplekse miljø. Dette støtter Edwards og Turnbull (2013b) som sier at evaluering av ledelsesutvikling i større grad bør tilpasses moderne ledelsesteori. For å oppnå dette er det foreslått å gå bort fra harde, faste mål og heller vurdere endringer som påvirker både individer og organisasjonen som helhet (Watkins mfl. 2011). Denne delen vil først gi et dypere innblikk i Kirkpatrick sitt rammeverk, og deretter presentere noe av kritikken den blir møtt med. Videre vil andre tilnærminger til evaluering presenteres, samt utfordringer ved evaluering.

### 2.3.1 Kirkpatrick sitt evalueringsrammeverk

Kirkpatrick sine fire nivå for evaluering er *reaksjon*, *læring*, *atferd* og *resultater*, illustrert i figur 1. For å innhente informasjon til de ulike nivåene presenterer Kirkpatrick (2006) en rekke evalueringsmetoder, blant annet intervjuer, spørreundersøkelser, evnetester, og KPIer. En god evalueringsprosess skal bidra til å generere indikatorer som forklarer, eller

---

forutser, hva som gjør et program vellykket (Kirkpatrick 2006). For å evaluere er planlegging essensielt, og Kirkpatrick (2006) hevder at man bør planlegge med utgangspunkt i ønskede resultater på nivå fire. Han sier at det er viktig at innholdet i programmene svarer til behovet deltakerne har, som tydeliggjør at planlegging er viktig.



Figur 1: Kirkpatrick sitt evalueringsrammeverk med fire nivå: reaksjon, læring, atferd og resultater.

De fire nivåene er rangert som en sekvens i stigende rekkefølge, og evaluering på ett nivå vil derfor ha betydning for evaluering på neste nivå. Etterhvert som man beveger seg fra ett nivå til neste blir evalueringen mer vanskelig og tidkrevende, men den gir også mer verdifull informasjon for organisasjonen. Kirkpatrick (2006) er tydelig på at man må begynne på nivå en og jobbe seg oppover, uten å hoppe over noen av nivåene. Nivå en, reaksjon, handler om å evaluere de øyeblikkelige tilbakemeldingene deltakeren har til programmet. Dette omfatter en deltakers tanker, følelser og innspill. Nivå to, læring, har som hensikt å måle hva deltakerne lærte, hvilke egenskaper de utviklet, og hvorvidt de endret holdning som en konsekvens av programmet. Videre skal nivå tre, atferd, måle hvilke endringer deltakerne har hatt i sin atferd som konsekvens av programmet. For at atferdsendringer skal skje, må deltakeren ha et ønske om å endre atferd, samt vite hva og hvordan dette skal gjøres. På nivå fire, resultater, er hensikten å evaluere hvorvidt treningsprogrammet har nådd de ønskede resultatene. Dette kan eksempelvis være kvalitet, produktivitet eller sikkerhet (Kirkpatrick 2006). Til tross for at organisasjoner sier at de vil gjennomføre mer omfattende evalueringstiltak på de høyere nivåene, er det vanlig at organisasjoner kun sender ut et enkelt spørreskjema i etterkant av program (Kirkpatrick 2006).

Kirkpatrick (2006) har også uttalt seg om andre aspekter ved ledelsesutvikling og evaluering. Eksempelvis blir det trukket frem at oppfølging av deltakeren i ettertid av programmet er viktig, blant annet for å se om programmet har resultert i endret atferd. Det er naturlig at det er deltakerens leder som følger opp i ettertid, ettersom lederen jobber tettere på deltakeren enn andre interessenter av programmet. Deltakerens nærmeste leder kan også bidra med å kommunisere hvilke utviklingsbehov deltakeren har. Kirkpatrick (2006) hevder også at det er essensielt å gjennomføre flere målinger som en del av evalueringen. Han anbefaler å måle to til tre måneder etter endt program, og deretter etter seks måneder, dersom det er mulig. I tillegg sier han at mange bedrifter har allerede informasjonssystemer som måler eller sier noe om ansattes prestasjoner. Disse kan brukes for å innhente informasjon til evaluering. En årsak til at Kirkpatrick sitt rammeverk fortsatt er dominerende er at det er enkelt å forstå, fordi det er en stegvis sekvens (Reio mfl. 2017). Rammeverket tar utgangspunkt i hvordan man kan evaluere aspekter på både individ- og organisasjonsnivå, og presenterer en sammenheng mellom de fire nivåene. Det simplifiserer den komplekse prosessen evaluering er (Bates 2004).

---

### 2.3.2 Kritikk av Kirkpatrick sitt evalueringsrammeverk

Kirkpatrick sin evalueringstilnærming har mottatt kritikk fra flere (Alliger og Janak 1989; Bates 2004; King og Nesbit 2015; Reio mfl. 2017; Watkins mfl. 2011). Bates (2004) sier blant annet at rammeverket ikke evner å svare på om treningen var effektiv eller hvordan treningen kan bli mer effektiv. Brinkerhoff (2005) hevder at rammeverket ikke er passende for å evaluere effekter av trening på organisasjonsnivå fordi det ikke fokuserer på omgivelsene rundt programmet. Alliger og Janak (1989) kritiserer rammeverket for å gjøre for mange antagelser. For det første antas det at nivåene er rangert i stigende rekkefølge og at tilnærmingen derfor er *naturlig hierarkisk*. Dette impliserer at rammeverket verdsetter de høyere nivåene mer enn de lavere nivåene (Reio mfl. 2017). Videre antas det *kausalitet* mellom de ulike nivåene. Dette betyr eksempelvis at gode reaksjoner er et krav for læring, selv om det i realiteten kan være mange andre grunner til at man lærer enn spesifikt en god reaksjon etter programmet (Reio mfl. 2017). Den tredje antagelsen er at nivåene er *positivt interkorrelert*, som betyr at man kun trenger å måle hvorvidt deltakerne har en positiv reaksjon for å kunne konkludere med at ledelsesprogrammene har positive resultater for organisasjonen. I følge Holton III (1996) minner Kirkpatrick sine fire nivå mer om en taksonomi enn en modell for evaluering (Reio mfl. 2017). I denne oppgaven vil Kirkpatrick sine fire nivå for evaluering bli omtalt som et rammeverk.

Alliger og Janak (1989) sier at det er forståelig at antagelsen om hierarki var lite diskutert da den kan oppfattes nokså fornuftig. Likevel kritiserer de antagelsen ved å påpeke at det ikke er gitt at alle treningsprogram i organisasjoner har som hensikt å føre til endringer på alle fire nivå. De trekker frem eksempler på at det finnes program som kun har til hensikt å skape en positiv reaksjon. Siden denne antagelsen sier at de øverste nivåene er viktigst, hevder Reio mfl. (2017) at det er flere som hopper over nivå en og to, og går rett på de øverste. En slik bruk av evalueringsrammeverket går igjen i mot Kirkpatrick (2006) som sier at man må gå gjennom alle nivåene.

Bates (2004) mener at tilnærmingen til Kirkpatrick er ufullstendig. Med dette mener han at rammeverket presenterer et forenkelt syn på effektiviteten til treningsprogram, etter som det ikke inkluderer individuelle og kontekstuelle påvirkninger på evaluering. Dermed kritiserer han Kirkpatrick sin andre antagelse om kausalitet mellom nivåene. Kirkpatrick (2006) sier eksempelvis at man må måle læring, fordi atferdsendring ikke kan oppstå med mindre noen av læringsmålene er nådd. Kritikken mot antagelsen underbygges ettersom organisasjonelle, individuelle, og treningstekniske faktorer kan påvirke effektiviteten til en organisasjon. Dermed er det ikke gitt at gode reaksjoner er et krav for at læring skal finne sted. Kontekstuelle faktorer kan være organisasjonens læringskultur (Tracey mfl. 1995), organisasjonens eller avdelingens mål og verdier (Ford mfl. 1992), mellommenneskelig støtte for tilegnelse av ferdigheter og atferdsendring (Bates mfl. 2000) og læringsmiljø (Rouiller og Goldstein 1993). Bates (2004) mener at Kirkpatrick (2006) sitt rammeverk implisitt antar at det ikke er viktig å vurdere disse faktorene for å oppnå en effektiv evaluering.

King og Nesbit (2015) sier at læring ofte er ukomfortabelt og konfronterende, og dermed er det ikke gitt at det korrelerer med positive reaksjoner. Dette går i mot antagelsen om at nivåene er positivt interkorrelerte. Videre trekker de frem at Kirkpatrick sitt rammeverk, og tilsvarende modeller, hovedsaklig brukes til å måle hvordan den individuelle deltakeren har overført læring på programmet til praksis, heller enn å gi innblikk i de større og mer overordnede effektene av et program. Edwards og Turnbull (2013b) sier at det er viktig å ha en evalueringsmetode hvor man får innsikt og forståelse for effektene på individ-, gruppe-, og spesielt organisasjonsnivå. Dermed er det mulig å stille spørsmål ved hvorvidt man kan si noe om organisatoriske effekter basert på måling av individer. Alliger og Janak

---

(1989) sa i sin kritikk at til tross for at Kirkpatrick sin evalueringstilnærming potensielt kan si noe om både overføring av læring til atferd og de overordnede effektene, skjer dette sjeldent i praksis.

Som nevnt er evalueringstilnærmingen populær fordi det forventes at det gis retningslinjer for hvordan man kan kartlegge resultater (Bates 2004). Brown og Seidner (1998) trekker frem at det da er problematisk at resultater ikke blir konvertert til en reell pengeverdi. For å imøtekomme kritikken poengterer Kirkpatrick (2006) to kritiske årsaker til dette. Den ene omhandler at man ikke vet hvordan man skal måle resultater og sammenligne de med kostnadene til et program, mens den andre sier at selv om man vet hvordan så klarer man ikke å bevise at resultatene kommer fra treningsprogrammet. Det å evaluere nettofordelene ved et treningsprogram opp mot kostnadene har blitt kritisert fordi faktorene ikke er direkte sammenlignbare. Kirkpatrick (2006) sier at man bør godta at positive resultater har forekommet selv om man ikke direkte kan knytte resultatene til treningsprogrammet. Andre metoder har dermed blitt utviklet med utgangspunkt i å studere hvordan man kan tallfeste verdien av treningsprogrammer for å forsvare penge- og ressursbruken til gjennomføring (Brown og Seidner 1998).

### 2.3.3 Andre tilnærminger til evaluering

Rammeverket Kirkpatrick (2006) presenterte i 1959 har gitt opphav til andre tilnærminger til evaluering. Et eksempel er Brinkerhoff (2005) sin modell *The Success Case Method*, som tar utgangspunkt i det mest og minst suksessfulle "caset" etter et treningsprogram. Metoden vektlegger blant annet konteksten som påvirker treningen. Dette samsvarer med Edwards og Turnbull (2013a) som trekker frem at tidligere evalueringsmetoder fokuserer for mye på de enklere, målbare elementene og derfor har en tendens til å overse den organisatoriske virkningen. Brinkerhoff (2005) belyser at evaluering bør studere hvordan bedrifter drar nytte av utviklingsprogram for å øke verdiskaping, og derfor er det ment at metoden hans skal vise hva som er realisert og urealisert verdi av treningen. Evalueringsmetoden består av to trinn, der deltakerne først besvarer en spørreundersøkelse. Deretter blir deltakerne som ga best og dårligst totalscore intervjuet, for å finne de gode og dårlige sidene ved programmet. King og Nesbit (2015) brukte en tilsvarende metode i deres evaluering, hvor de gjennomførte en spørreundersøkelse og et utvalg deltok i intervju tre måneder etter programmet. De hevder at det må være samsvar mellom evalueringstilnærmingen og målene med programmene (King og Nesbit 2015). Brinkerhoff (2005) påpeker at treningsfunksjonen i organisasjonen ikke kan ha ansvaret for evaluering alene. Han sier også at det er essensielt å evaluere både utførelse av programmene og hvordan de bidrar til forbedring i organisasjonen.

Reio mfl. (2017) trekker frem flere modeller som forsøker å unngå antagelsene til Kirkpatrick. Et eksempel er Bushnell (1990) sin Input-Process-Output (IPO) modell. Her tas det hensyn til både hvem man sender på trening (input), selve gjennomføringen av programmet (process) og hva som skjer i etterkant av programmet (output). I motsetning til Kirkpatrick sitt rammeverk gjør man her også en analyse og evaluering av tilstanden *før* programmet, ikke kun *etter*. For å kunne tallfeste verdien av treningsprogrammer, har Avolio mfl. (2010) og Richard mfl. (2014) laget evalueringsmetoder som estimerer avkastningen på ledelsesinvesteringer. Richard mfl. (2014) presenterer bruk av datasimuleringer for å beregne denne avkastningen. Her ble det funnet at ledelsesutviklingsprogram ofte kan gi høyere avkastning enn det toppledelsen tror. Likevel er ledelsesutviklingsprogram forbundet med vesentlige tap dersom de implementeres dårlig.

---

Det finnes også andre evalueringsmetoder som tradisjonelt har blitt brukt for å studere konsepter som organisasjonslæring og organisasjonskultur. Det er mulig at disse også kan brukes for å evaluere ledelsesutvikling, da de inkluderer aspekter som er relevante for ledelse. Et eksempel er Garvin mfl. (2008), som presenterer et evalueringsverktøy for å undersøke organisasjoners evne til å lære. Hensikten er her å identifisere forbedringsområder for læring i team, avdelinger eller hele organisasjoner. Verktøyet baseres på tre felter; støttende læringsmiljø, konkrete læringsprosesser og ledere som tilrettelegger for læring (Garvin mfl. 2008). I førstnevnte inngår tema som psykologisk trygghet, forståelse av ulikheter og åpenhet for nye idéer. For å måle dette brukes en kvalitativ undersøkelse med påstander, hvor hver respondent til slutt kan sammenligne sin score med en referansescore.

De fleste former for evaluering av program inkluderer en vurdering av fire evalueringspunkter: behov, prosess, utfall og effektivitet (Posavac 2016). Førstnevnte går ut på å vurdere hva programdeltakerne har behov for å lære på programmet og hvilke behov som i dag ikke blir møtt i organisasjonen. Videre er det relevant å undersøke implementering av programmet, som innebærer prosessen hvor man forsøker å dekke disse behovene. Her er det viktig at man samler på informasjon og lagrer det på en måte som gjør informasjonen anvendelig for evaluering (Posavac 2016). Videre er det også relevant å vurdere resultatene av programmet. Her nevnes evaluering av deltakere, samt sammenligning av deltakere og andre ansatte i organisasjonen. Til slutt er det også relevant å vurdere *når* evalueringen av resultatene skal skje, og evaluering av kostnader opp mot resultater. Posavac (2016) påpeker at det er en logisk sammenheng mellom de fire overordnede evalueringspunktene; uten å måle behov kan ikke program bli ordentlig planlagt; uten en plan vil implementeringen være mangelfull; uten effektiv implementering kan man ikke forvente gode resultater; og uten gode resultater er det ikke et poeng i å være effektive. Disse aspektene ved programevaluering er også relevante ved evaluering av ledelsesutviklingsprogram.

### 2.3.4 Utfordringer ved evaluering

Det er utfordrende å finne evalueringsmetoder og teknikker som er robuste, evner å analysere nyanser i endret atferd, samt ser de bredere effektene av ledelsesutviklingsprogram (Tyson og Ward 2004). Det er utbredt å anvende spørreundersøkelser, som er en kvantitativ metode, for å måle atferd og atferdsendringer (Denison 2021; Garvin mfl. 2008; Kirkpatrick 2006). Utfordringen med dette er at de fleste atferdselementene man ønsker å studere er komplekse og forekommer ikke over korte episoder som er enkle å observere. Flere ønsker å bruke bedre metoder enn i dag, men å kartlegge lederegenskaper og en leders innflytelse krever tid og ressurser (Yukl og Gardner 2020). Dette er ressurser bedrifter ikke nødvendigvis har tilgjengelig. Andre kritiserer dagens tilnærminger til ledelse, organisasjonslæring og evaluering, for å være for individuelt fokusert og for lite sosialt orientert (Day mfl. 2014; Edwards, Elliott mfl. 2013). Lysø (2014) trekker frem at “forholdet mellom individuell læring og organisatorisk endring er komplekse prosesser som ikke kan måles på en enkel måte metodisk sett”.

Mangel på forankring i selskapsstrategien og organisatorisk kompleksitet bidrar til å gjøre det utfordrende å evaluere ledelsesutvikling. Organisasjonsstrategier er ofte tvetydige og upresise, hvor målene for ledelsesutviklingsprogrammene ikke er tydelig definert eller forankret i organisasjonsstrategien. Kirkpatrick (2006) trekker frem at en årsak til at organisasjoner ikke evaluerer program er mangel på tydelig forventninger fra toppledelsen. Organisatorisk kompleksitet og størrelse bidrar også til å gjøre evaluering utfordrende (Tyson og Ward 2004). Yukl (2013) påpeker at det er få studier som avgjør om forbedring av lederatferd faktisk er et resultat av læring og anvendelse av teorier gjennomgått på le-

---

ledelsesutviklingsprogram. Hannum og Craig (2010) hevder at en årsak til at evaluering av ledelsesutvikling er vanskelig er at konteksten er med på å forme resultatene. I tillegg vil det bli vanskeligere å få et korrekt resultat jo lenger tid det går mellom programmene og gjennomføring av evaluering. Eksempler på problemer som kan oppstå er et ustabilt miljø rundt deltakerne og at suksesskriterier endres over tid. Videre er det flere kriterier som må studeres for å evaluere et program. I følge Yukl og Gardner (2020) bør ferdighetslæring, atferdsendring og prestasjonsforbedring inkluderes for å vurdere effektiviteten til formelle treningsprogrammer. I hvilken grad ledelsesutviklingsprogrammer evner å gi ønskede effekter avhenger også av personligheten og motivasjonen til deltakerne. I tillegg bør designet, innholdet og gjennomføringen av ledelsesutviklingsprogrammene, samt støtten og forankringen programmene har i organisasjonen, tas i betraktning (Yukl 2013).

Yukl og Gardner (2020) trekker også frem at organisasjoner ofte strever med å evaluere de potensielle kostnadene og avkastningene tilknyttet investeringen av ledelsesutviklingsprogrammer. Kirkpatrick (2006) belyser at det kan være utfordrende å måle resultater og sammenlikne dem med kostnadene av et program. Til tross for at Avolio mfl. (2010) og Richard mfl. (2014) kommer med forslag til hvordan man kan evaluere avkastning på ledelsesutvikling, er det ikke nødvendigvis enkelt å bevise at de positive resultatene faktisk kommer fra treningsprogrammet.

Posavac (2016) presenterer flere årsaker til hvorfor evaluering av treningsprogrammer oppleves som vanskelig. En av dem er at program som regel gjennomføres av et team, som gjør at ansvaret for programmets effektivitet er fordelt på flere personer. I tillegg er mange involvert i evalueringen, og programmene betales ofte av andre enn de som deltar på programmet. Effektene av programmene er heller ikke direkte observerbare før det har gått tid.

## 2.4 Evaluering av ledelsesutvikling sett i lys av organisasjonsteori

For å undersøke den overordnede problemstillingen *hvordan evaluere ledelsesutviklingsprogram i organisasjoner*, har vi utforsket teorier innen ledelse, ledelsesutvikling og evaluering. Ledelsesutvikling vektlegger sosial kapital (Day mfl. 2014), og ledere har stor innflytelse på både evne til organisasjonslæring og organisasjonskultur. Ledere kan direkte legge til rette for kollektiv læring gjennom det de sier og gjør (Yukl og Gardner 2020). Videre er en organisasjons verdier og visjon, sentrale elementer innen organisasjonskultur, retningsgivende for dens arbeid og utvikling for å nå sine strategiske mål (de Wit 2020). En viktig del av en leders rolle er å gjengi og formidle organisasjonens verdier og visjon (de Wit 2020). Ettersom mål ved ledelsesutviklingsprogram kan være knyttet til økt organisasjonslæring og bygging av organisasjonskultur, er det sentralt å studere hvilken rolle en leder har i lys av disse konseptene. Ledelse sin vektlegging av relasjonsbygging mellom individer setter lys på nettverksbygging som en sentral komponent innen ledelsesutvikling (Grayson og Baldwin 2007). Edwards og Turnbull (2013b) fremhever at evaluering i større grad bør være tilpasset ledelsesteorier gjennomgått på ledelsesutviklingsprogram. Dermed er det sentralt å knytte innhold på program til evalueringen.

Evaluering av ledelsesutviklingsprogram er viktig fordi det kan bidra til å forsvare et programs ressursbruk og eksistens ved å vise hvordan det bidrar til å nå organisasjonens mål. I tillegg kan det bidra til å avgjøre om man skal fortsette med programmene eller ikke, og gi informasjon om hvordan forbedre fremtidige program (Kirkpatrick 2006). I 1959 presenterte Kirkpatrick (2006) sitt rammeverk for evaluering av ledelsesutvikling med fire nivå: reaksjon, læring, atferd og resultater. Rammeverket presenterer evaluering av treningspro-

---

grammer på en systematisk måte, og er den dominerende tilnærmingen til evaluering i dag (Reio mfl. 2017). Flere har kritisert den for å være for enkel og gjøre for mange antagelser, som fører til at den er vanskelig å implementere. Det er særlig antagelsene om at nivåene er rangert hierarkisk og at det er kausale forhold mellom dem som har blitt kritisert (Reio mfl. 2017). En av årsakene til at det er vanskelig å evaluere ledelsesutvikling er at konteksten er med på å forme resultatene, noe Kirkpatrick ikke hensyntar (Hannum og Craig 2010). King og Nesbit (2015) trekker frem at Kirkpatrick sitt rammeverk hovedsaklig brukes til å måle hvordan den individuelle deltakeren har overført innholdet på programmet til praksis, heller enn å studere de overordnede effektene av et program. Andre tilnærminger til evaluering av ledelsesutvikling har blitt utviklet for å imøtekomme kritikken (Brinkerhoff 2005; King og Nesbit 2015; Reio mfl. 2017).

Til tross for at det finnes rammeverk for å evaluere ledelsesutviklingsprogram, er det utfordrende å måle metodisk sett ettersom forholdet mellom individuell læring og organisatorisk endring er komplekse prosesser (Lysø 2014). I tillegg gjennomføres programmene som regel av et team og det er mange aktører involvert, som fører til at ansvaret for programmet og evalueringen er fordelt på flere personer (Posavac 2016). Slik viser teorien at evaluering av ledelsesutviklingsprogram er noe organisasjoner opplever som utfordrende. Forskning har i hovedsak studert evaluering av utvikling av lederferdigheter på et individuelt nivå, heller enn effekter på organisasjonsnivå. Teorien viser også at det mest dominerende rammeverket for evaluering i dag baserer seg på mange antagelser som ikke nødvendigvis er gjeldende (Alliger og Janak 1989; Reio mfl. 2017). Med bakgrunn i den teoretiske gjennomgangen vil oppgaven videre drøfte evaluering av ledelsesutvikling i lys av et norsk industrikonsern. Oppgavens metodiske fremgangsmåte vil bli beskrevet i neste del.



---

## 3 Metode

Denne oppgaven utforsker problemstillingen *hvordan evaluere ledelsesutviklingsprogram i organisasjoner?*. For å undersøke forskningsspørsmålene har vi valgt en kvalitativ forskningsstrategi og en casestudie som forskningsdesign. Vi har gjennomført et forstudie, og innhentet data gjennom intervjuer, observasjon, samtaler og dokumenter. Denne informasjonen har videre blitt kategorisert med inspirasjon fra Gioia mfl. (2013), og analysert med en *stegvis-deduktiv induktiv metode* (SDI) (Tjora 2021). I delkapitlene nedenfor vil vi først presentere forskningsstrategien og forskningsdesignet som har blitt anvendt. Deretter vil vi gjennomgå metode for datainnsamling og dataanalyse. Avslutningsvis vil vi drøfte studiens kvalitet og etiske betraktninger.

### 3.1 Forskningsstrategi

I følge Bryman (2016) er forskningsstrategi en generell orientering om utførelse av forskning. Målet med kvalitativ forskning er å utvikle innsikt tilknyttet et fenomen og teste innsikten ved konsept- eller teoriutvikling (Bryman 2016; Tjora 2021). Ettersom vi ønsker teoretisk dybde innen ett felt, *evaluering av ledelsesutvikling*, kan oppgaven klassifiseres som det Larsen (2017) beskriver som et kvalitativt arbeid. Studien har en utforskende problemstilling, og vi har derfor valgt å konkretisere den ved å undersøke tre forskningsspørsmål: 1) hva ønsker organisasjoner å oppnå med ledelsesutviklingsprogram og hvordan samsvarer dette med eksisterende rammeverk for evaluering, 2) når og hvordan burde organisasjoner evaluere ledelsesutviklingsprogram og 3) hvorfor evaluering av ledelsesutvikling oppleves som komplekst i organisasjoner. Oppgaven har altså *ikke* som hensikt å utvikle et rammeverk eller en konkret metode for evaluering, og heller ikke å evaluere et spesifikt program. For å beskrive vår fremgangsmåte vil vi først presentere forarbeidet som ble gjort høsten 2021 og en oversikt over forskningsprosessen.

#### 3.1.1 Forarbeid

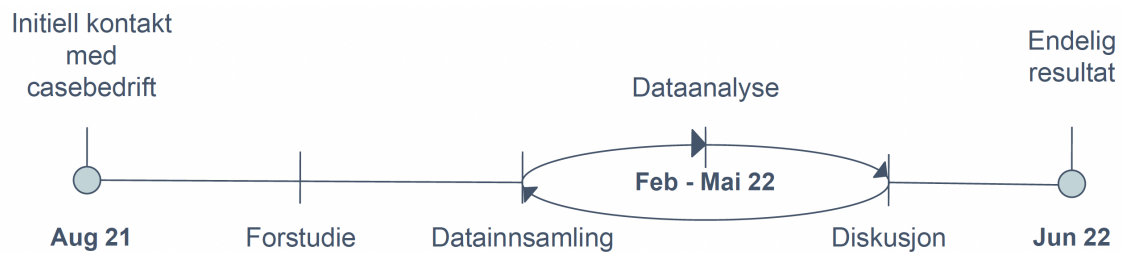
Oppgaven bygger videre på en prosjektoppgave skrevet høsten 2021. Her ble det gjennomført en litteraturgjennomgang innen evaluering av ledelsesutvikling, og kontakt med ble casebedriften etablert. Kontakten besto hovedsakelig av samtaler med teamet som arrangerer ledelsesutviklingsprogrammene i bedriften. I tillegg til samtalene fikk vi tilgang til dokumenter som omhandlet ledelsesutviklingsprogrammene i casebedriften. Slike dokumenter kan være verdifulle i casestudier av organisasjoner (Bryman 2016). Vi besøkte også kontorene til ett av forretningsområdene i casebedriften. Formålet med besøket var å bli bedre kjent med casebedriften og hilse på potensielle intervju kandidater til masteroppgaven. Hverken besøket eller samtalene ble gjort som en del av datainnsamlingen til masteroppgaven, men det har bidratt til å forme vår oppfattelse av casebedriften og den endelige problemstillingen, samt vært et utgangspunkt for denne oppgaven.

#### 3.1.2 Forskningsprosessen

Med utgangspunkt i forarbeidet har vi fortsatt søket etter litteratur om evaluering av ledelsesutvikling. Vi har også gjennomført intervjuer med informanter fra casebedriften og observert et av bedriftens ledelsesutviklingsprogram. Underveis har intervjuene blitt transkribert, og den innhentede dataen har blitt analysert i en iterativ prosess. Videre har

---

funnene blitt diskutert. Forskningsprosessen er illustrert i figur 2.



Figur 2: Forskningsprosessen gjennomført fra høst 2021 til vår 2022.

### 3.2 Casestudie som forskningsdesign

Forskningsprosessen, illustrert i figur 2, er gjennomført med casestudie som forskningsdesign. Et forskningsdesign gir et rammeverk for innsamling og analyse av data (Bryman 2016). En casestudie defineres som en detaljert og intensiv analyse av ett enkelt case og en undersøkelse av et samtidfenomen i dybden (Bryman 2016; Yin 2014). I vårt tilfelle er caset et norsk industrikonsern som består av tre forretningsområder. Ettersom vi utforsker evaluering av ledelsesutviklingsprogram i dybden, samsvarer valget av casestudie med formålet til forskningen. Fordi oppgaven undersøker ledelsesutviklingsprogram, ble vi anbefalt å samarbeide med casebedriften fordi de arrangerer egne ledelsesutviklingsprogram. I tillegg uttrykte de et ønske om økt innsikt i hvordan de kan evaluere sine ledelsesutviklingsprogram. Ettersom ledelsesutviklingsprogram er svært utbredt og litteratur viser at mange organisasjoner opplever evaluering av ledelsesutvikling som utfordrende, kan caset kalles *eksemplifiserende*. Bryman (2016) definerer et eksemplifiserende case som et case som velges fordi det er et eksempel fra en bred kategori, eller fordi det gir en passende kontekst til et forskningsspørsmål som skal besvares. Et eksemplifiserende case tillater derfor forskeren å utforske sentrale sosiale prosesser (Bryman 2016). Dette er relevant for vår oppgave da ledelsesutviklingsprogram og evalueringen av disse innebærer flere sosiale prosesser, og fordi vi er interessert i å undersøke programmenes effekt på organisasjonen. For å avgrense oppgaven ytterligere har vi fokusert på ett av ledelsesutviklingsprogrammene i casebedriften. I det valgte programmet er deltakerne ledere med ansvar for et lederteam. Begrunnelsen for denne avgrensingen er at dette programmet er mer ressurskrevende enn de andre relativt til antall deltakere, og det vil derfor ha stor verdi å gjennomføre en helhetlig evaluering av programmet. I tillegg kan det ha større påvirkning på organisasjonsnivå, fordi hver deltaker har innflytelse på andre ledere i organisasjonen.

### 3.3 Datainnsamling

Med casestudie som forskningsdesign blir kvalitative metoder, som deltakerobservasjon og intervju, ofte brukt, grunnet deres evne til å innhente detaljert informasjon om et case (Bryman 2016). Denne oppgavens primærkilde er intervjuer. Som sekundærkilder har vi gjennomført observasjon av ledelsesutviklingsprogrammet oppgaven er avgrenset til, uformelle samtaler med ansatte, samt innhentede dokumenter om casebedriften og programmene.

---

### 3.3.1 Primærdata

Som primærkilde har vi gjennomført semi-strukturerte intervjuer. Tjora (2021) definerer dette som intervjuer med en halvfast struktur hvor målet er å skape en setting for en relativt fri samtale. Dette gir informanten mulighet til å gå i dybden på et tema. Bryman (2016) definerer både ustrukturerte og semi-strukturerte intervjuer som kvalitative forskningsmetoder.

#### Utarbeidelse av intervjuguide

I tråd med Bryman (2016) utarbeidet vi intervjuguider, som typisk er lister med spørsmål eller spesifikke tema, før vi gjennomførte intervjuene. Vi hadde to utvalg av informanter, og derfor hadde vi to intervjuguider. Intervjuguidene ble konstruert i et tabell-format med kolonner for tema, spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Semi-strukturerte intervjuer kjenne- tegnes ved at informanten har mye spillerom når den skal svare på spørsmålene (Bryman 2016). Ved utformingen av spørsmålene var vi derfor opptatt av å formulere relativt åpne spørsmål. I tillegg ønsket vi å ha en naturlig rekkefølge på spørsmålene, ikke stille for ledende spørsmål og anvende språk som var forståelig for informanten. Dette samsvarer med karakteristikkene til en intervjuguide beskrevet av Bryman (2016). Intervjuguidene er lagt ved i vedlegg A og B. I tillegg hadde vi tre intervjuer på engelsk, hvor vi på forhånd oversatte intervjuguiden. Denne er vedlagt i vedlegg C.

#### Intervjuguidens funksjon i praksis

I intervjuene ble intervjuguidene brukt aktivt, og vi kunne følge med og huke av dersom informanten svarte på spørsmål før det ble stilt. Intervjuguidene gjorde det også mulig å stille de samme spørsmålene til forskjellige informanter, slik at vi kunne sammenligne svarene de avga. I kvalitative intervjuer er det likevel viktig at selve utspørringen er fleksibel (Bryman 2016). Vi var derfor også åpne for andre relevante innspill som ikke ble dekket av spørsmålene. Etersom intervjuguidene var delt i tre hoveddeler, var vi påpasselig med å gi informanten beskjed når vi bevegde oss videre til et nytt tema. For å sørge for at vi stilte spørsmål som hjalp oss med å undersøke forskningsspørsmålene reviderte vi intervjuguidene kontinuerlig. De største revideringene skjedde etter de to første intervjuene. Her fikk vi tilbakemelding om at de gjerne skulle hatt noen av spørsmålene på forhånd. Derfor valgte vi å sende ut fire spørsmål fra intervjuguiden til de resterende informantene. Dette bidro til å forberede informantene på hva slags type spørsmål de kunne forvente under intervjuet. Samtidig er en ulempe med dette at informantene kan bli påvirket av vår oppfattelse av temaene som skal diskuteres på intervjuet. Slik kan informantenes evne til selvstendig refleksjon svekkes. Vi valgte likevel å sende ut enkelte spørsmål, da vi opplevde at informantene ble tryggere i intervjusettingen dersom de visste mer om hva de gikk til.

#### Gjennomføring av intervju

Det var satt av én time til hvert intervju, og alle ble holdt digitalt over Microsoft Teams. Årsaken til dette valget var delvis grunnet pandemirestriksjoner i planleggingsfasen av intervjuene, og fordi vi hadde intervjuobjekter i ulike deler av Norge og utlandet. Microsoft Teams ble et naturlig valg av kommunikasjonsplattform, fordi både casebedriften og NTNU bruker plattformen. De fleste intervjuene ble holdt innenfor tidsrammen på én time, og vi var minst to stykker tilstede på intervjuene i tillegg til informanten, som kan være fordelaktig i kvalitative intervjuer i følge Tjora (2021). I begynnelsen av intervjuene ga vi informasjon om rollefordeling i intervjuene; en av oss fungerte som intervjuer, og den andre som observatør og teknisk ansvarlig. Vi ga informanten informasjon om intervjuets oppsett, slik at informanten fikk mulighet til å stille spørsmål om intervjuprosessen og styre tempoet

---

i samtalen (Engward mfl. 2022). Da oppstarten var ferdig skrudde observatøren av kameraet sitt, for å ikke forstyrre informanten, og intervjuet startet. Under intervjuet viste vi tre lysbilder som støtte til noen av spørsmålene. I følge Bryman (2016) kan det å engasjere informantene visuelt hjelpe dem med å tenke annerledes om ting man ellers tar for gitt. Lysbildene ble vist ved at observatøren delte skjerm, mens den som holdt intervjuet stilte spørsmålet til informanten. Fremvisningen av lysbilder ble gjort for å gi informanten en oversikt over hva vi siktet til med enkelte spørsmål, og ble brukt der vi ønsket lengre svar av informanten. Blant annet ble det vist forslag til ulike evalueringsmetoder hvor informantene skulle drøfte fordeler og ulemper med metodene. Utvalget av de ulike evalueringsmetodene baserer seg på teori om metoder for evaluering av ledelsesutvikling, støttet av Bang (2011), Brinkerhoff (2006), Garvin mfl. (2008) og Kirkpatrick (2006). Lysbildene som ble vist under intervjuene kan ses i vedlegg D. Mot slutten av intervjuet spurte vi hver informant om tilbakemeldinger på hvordan intervjuet ble holdt og hvordan de oppfattet spørsmålene vi stilte.

### **Digitale intervju som metode**

Digitale intervju som metode for datainnsamling har blitt en nyttig og vanlig erstatning for tradisjonelle fysiske intervju, selv etter at de fleste restriksjoner i forbindelse med Covid-19 pandemien har blitt opphevet (Howlett 2021). Det er flere fordeler knyttet til digitale intervju. Eksempelvis er det positivt både ved rekruttering av informanter og ved gjennomføringen av intervjuet, fordi det er et mer tilgjengelig sted å møtes for alle parter. I vårt tilfelle var informantene vi kontaktet både positive til å delta i forskningsprosjektet og til digitale intervju. Ved digitale intervju får forskere tilgang til informantenes umiddelbare tanker, som i likhet med fysiske intervju hindrer informantene i å overtenke svarene sine eller vurdere de opp mot andre potensielle svar (Howlett 2021). Vi opplevde at informantene var villige til å dele sine tanker selv om intervjuene ble holdt digitalt og ikke fysisk.

Selv om den personlige interaksjonen mellom forsker og informant opprettholdes i stor grad i digitale intervju, er det i følge Howlett (2021) viktig å være bevisst på at det kan være vanskeligere å forstå informantens kroppsspråk og sanseinntrykk. Det kan være utfordrende å observere informantens kroppsspråk, siden et kamera som regel bare fanger ansiktet. I tillegg kan tekniske problemer vedrørende lyd og bilde føre til at man går glipp av utsagn eller kroppsspråk som er viktig for forståelsen av informantens svar (Howlett 2021). Vi opplevde tekniske utfordringer i form av dårlig dekning ved enkelte tilfeller, men da ba vi informantene gjenta for å sikre at vi forstod det som ble formidlet. Engward mfl. (2022) påpeker at det kan være hensiktsmessig å være tydeligere i spørsmålsstillingen ved digitale intervjuer for å forsikre seg om at informanten har forstått spørsmålet, samt stoppe opp underveis hvis man tror man mistet relevant informasjon fra informanten. Dette tok vi hensyn til og reflektere over i forkant av intervjuene, for å sikre kvalitet i datainnsamlingen. Digitale intervju kan føles mindre personlig fordi interaksjonen i starten ofte tar mindre tid og ikke er like personlig som ved fysiske intervju. I tillegg kan avslutningen på intervjuet være brå. Det kan derfor være vanskeligere å bygge opp god personlig kommunikasjon gjennom digitale intervju (Engward mfl. 2022). Vi brukte tid i begynnelsen av hvert intervju til å snakke med informanten og sette stemningen for intervjuet. Denne uformelle praten falt utenfor datainnsamlingen, men var likevel viktig for å sette tydelige rammer for intervjuet slik at informanten følte seg trygg.

### **Lagring av intervju og transkribering**

Ved digitale intervju er det viktig å informere om personvern og lagring av data, ettersom dette er viktige tema for informantene (Engward mfl. 2022). Det kan også ha betydning for hvor ærlig informantene ønsker å være. Vi informerte informantene om lagring av data

---

og personvern i et informasjonsskriv som vi sendte ut i forkant av intervjuet og som vi diskuterte ved intervjuets oppstart. Informasjonsskrivene er vedlagt i vedlegg E, F og G. Som følge av at vi brukte Microsoft Teams gjennom NTNU hadde vi mulighet til å benytte oss av automatisk transkribering. I begynnelsen av intervjuet spurte vi derfor informantene om dette var en funksjon de synes det var greit at vi brukte, hvor samtlige svarte ja. Automatisk transkribering er med på å redusere tidsbruken forbundet med transkribering av intervju (Engward mfl. 2022). Vi erfarte at transkriberingen stort sett var korrekt både på norsk og engelsk, men hørte likevel gjennom alle intervjuene i etterkant for å være sikker på at alt som ble sagt ble transkribert. Som nevnt er en ulempe med å holde digitale intervjuer at det ved enkelte anledninger er dårlig dekning. Det gikk som regel ikke utover tidsrammene eller informasjonsinnhenting på intervjuene, men det påvirket i stor grad treffsikkerheten til den automatiske transkriberingen. Alt i alt var anvendelsen av automatisk transkribering tidsbesparende, og vi fikk bedre tid til å analysere- og opparbeide innsikt om den innsamlede dataen. Ettersom våre Microsoft-brukere er tilknyttet NTNU, ble både opptaket og transkriberingen lagret og oppbevart i henhold til NTNUs retningslinjer for personvern og lagring av forskningsdata.

### **Innhenting av informanter**

For å få flere innfallsvinkler og perspektiver på forskningsspørsmålene har vi fokusert på to hovedtyper informanter; ledere som har deltatt på casebedriftens ledelsesutviklingsprogram og HR-ansatte i casebedriften. HR-ansatte er enten programarrangører eller HR-ansvarlige, og førstnevnte vil også bli omtalt som ledelsesutviklingsteamet. I følge Tjora (2021) er hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier at informantene som velges kan uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet for forskningen. Informantene har relevant kompetanse om ledelse, ledelsesutvikling og om de interne programmene. Vi har også antatt at de har relevant kunnskap om evalueringen av programmene i casebedriften, ettersom de, enten som tidligere deltakere eller interessenter av programmene, har en relevant nok bakgrunn til å kunne uttale seg om evaluering tilknyttet programmene.

I casestudier avgrenses utvalget av informanter, ettersom studien går ut på å søke kunnskap om et fenomen som relaterer seg til det aktuelle caset. I vårt tilfelle er derfor alle informantene ansatt i casebedriften. For å velge informanter til intervjuene ble det brukt en kombinasjon av målrettet utvalg og snøballmetoden. Målrettet utvalg innebærer at informantene velges ut basert på forskningsspørsmålene og dermed må de ha gitte karakteristikk for å kunne delta i forskningen (Bryman 2016). I snøballmetoden hentes informanter ved at tidligere informanter gir kontaktopplysninger til andre aktuelle intervjukandidater (Larsen 2017). Det første utvalget samsvarer også med det Bryman (2016) kaller et *kriterieutvalg*, hvor kriteriet her er at informanten har deltatt på et ledelsesutviklingsprogram i regi av casebedriften. Begge utvalgene kan også klassifiseres som *opportunistiske* utvalg, fordi rekruttering av informanter har pågått kontinuerlig gjennom datainnsamlingen (Bryman 2016). I tillegg har *snøballmetoden* blitt brukt som utvalgsmetodikk ved at vi startet med et lite utvalg nøkkelinformanter (Bryman 2016; Tjora 2021). Disse har gradvis blitt et større utvalg ved at nøkkelinformantene har henvist til nye informanter.

En utfordring med opportunistiske utvalg er å finne nøkkelinformanter i begynnelsen av datainnsamlingen. Her har vår kontaktperson i bedriften fungert som en døråpner, da personen har satt oss i kontakt med relevante intervjuobjekter. Det kan også være vanskelig å beholde kontrollen over en utvalgsprosess preget av en viss grad av tilfeldigheter, ettersom ulike nøkkelinformanter etterhvert finner nye informanter basert på hvem de tror det vil være hensiktsmessig å kontakte (Tjora 2021). En annen utfordring vi erfarte med snøballmetoden var at informanter fra ett forretningsområde gjerne henviser til informanter

innen samme forretningsområde. I vårt tilfelle har det ene forretningsområdet strenge retningslinjer på informasjonsdeling. I tillegg er det også variasjoner i størrelse på de ulike forretningsområdene og dermed variasjoner i tilgang på informanter. Det er derfor en viss skjevfordeling av informanter fra de ulike forretningsområdene. Dette kan være spesielt utslagsgivende innenfor tematikk som organisasjonskultur, ettersom hver avdelinger i en organisasjon gjerne har sine egne kulturelle særpreg. Tabell 1 nedenfor viser en oversikt over informantene basert på utvalg, rolle og tilknytning til programmene.

Tabell 1: Oversikt over informanter.

Utvalg	Rolle	Tilknytning til program	Antall
Leder		Tidligere deltakere av ledelsesutviklingsprogram	9
HR-ansatte	Programarrangører	Ansvarlige for drift av program	3
	HR-ansvarlige	Selekterer ledere til program	4
<b>Totalt</b>			<b>16</b>

### 3.3.2 Sekundærdata

Som sekundærdata har vi gjennomført observasjon av et av ledelsesutviklingsprogrammene, innhentet dokumenter og hatt uformelle samtaler. Denne delen presenterer hvordan vi har samlet inn sekundærdata.

#### Observasjon

I slutten av mars 2022 fikk vi anledning til å fysisk observere et av ledelsesutviklingsprogrammene til casebedriften. Observasjon handler om systematiske iakttakelser (Larsen 2017). Observasjonen vi gjennomførte kan klassifiseres som en form for feltundersøkelse, ettersom vi observerte deltakerne, programarrangørene og foredragsholderne i en naturlig programsituasjon. Deltakerne av programmet ble informert om at vi skulle observere programmet på forhånd, og samtlige godtok at vi var tilstede. Vi fikk observere programmet på det høyeste ledelsesnivået i konsernet, ettersom de fleste av informantene i utvalget "ledere" har deltatt på dette programmet tidligere. Vi fikk observere de to første dagene av den første ukeslange samlingen i programmet. Der ble vi plassert bakerst i rommet, slik at vi hadde oversikt over deltakerene og foredragsholderene, samtidig som vi ikke ble et forstyrrende element. Da det var gruppearbeid fikk vi gå rundt og observere hva de ulike gruppene diskuterte. Vi fikk også mulighet til å snakke med både deltakerne og ledelsesutviklingsteamet i en uformell setting.

#### Dokumenter

Vi fikk tilgang til dokumenter i forbindelse med observasjon av et av programmene våren 2022. Disse dokumentene inneholder materiell fra programmet og relevante forskningsartikler fra foredragsholderene. Ettersom dokumentene ble sendt av ansatte i casebedriften har vi betraktet dem som autentiske og troverdige, som er to kvalitetskriterier for bruk av dokumenter i forskning (Bryman 2016). Informasjonen i dokumentene har blitt bekreftet gjennom intervjuene. Dette er i overensstemmelse med Bryman (2016) sin anbefaling om at bedriftsdokumenter bør undersøkes sammen med annen data for å sikre troverdighet. I

---

de uformelle samtaler og intervjuene fikk vi også bekreftet representativitet, ettersom vi opplevde at innholdet i dokumentene var kjent for informantene.

### Uformelle samtaler

Vi har benyttet oss aktivt av uformelle samtaler i forskningsprosessen. Da vi observerte ledelsesutviklingsprogrammet fikk vi delta på det sosiale opplegget, hvor vi kunne ha uformelle samtaler med både deltakerene, foredragsholdere og programarrangører. Dette har gitt oss økt innsikt i blant annet hensikten med programmet, og ulike oppfattelser av gjennomføringen. Vi har også hatt digitale samtaler med ledelsesutviklingsteamet i etterkant. Underveis i forskningsprosessen har vi også hatt jevnlig kontakt med bedriften over mail.

## 3.4 Dataanalyse

Etter at intervjuene var transkribert, kategoriserte og sammenstilte vi dataen. Denne prosessen er inspirert av Gioia mfl. (2013) sin tilnærming, og dataanalysen er utført ved bruk av SDI. Tjora (2021) utdyper at SDI tar for seg arbeidet i steg fra rådata til konsepter eller teorier. Metoden kombinerer innslag fra både deduktive og induktive steg. Ved en deduktiv metode arbeider man fra det teoretiske til det empiriske, mens man ved en induktiv metode går fra empiri til teori eller konsepter (Tjora 2021). Målet med metoden er konseptutvikling og kvalitetssikring, og Tjora (2021) hevder at metoden danner et godt utgangspunkt for kvalitative forskningsprosjekt.

Etter hvert intervju lastet vi opp opptaket og filen med den automatiske transkripsjonen i en egen mappe på OneDrive, Microsoft sin tjeneste for skylagring og deling av filer. Neste steg var å gå gjennom filen for å sikre at transkriberingen var korrekt i henhold til opptaket. Dette ble gjort ved å se på opptaket av intervjuet og samtidig lese filen med den automatiske transkripsjonen. Ettersom en del av den automatiske transkripsjonen ikke alltid samstemte med opptaket, korrigerer vi transkripsjonen der den ikke var korrekt. Dette ble gjort for alle intervjuene. På de tre første intervjuene var vi alle tilstede, men som nevnt delte vi oss etterhvert slik at to var ansvarlig for å holde intervjuet. Personen som ikke deltok på intervjuet fikk i oppgave å se på opptaket og lese gjennom den automatiske transkripsjonen. Slik fikk alle kjennskap til datamaterialet. Deretter gikk samme person gjennom transkripsjonen for å lage koder. Ved koding kategoriserer man innhold i intervjuene for å kunne sammenligne tekstelementer for å finne mønstre og utvikle konsepter (Tjora 2021). Kodene som vi utarbeidet var enten direkte sitat fra intervjutranskripsjonen, eller koder som var nære direkte sitater. Kodene faller derfor inn i kategorien *empiriske koder* (Tjora 2021). En liste med koder ble generert induktivt med utgangspunkt i analysedata, som betyr at kodene ikke er utviklet fra teori eller hypoteser. Dette førte til et høyt antall med koder.

Etter å ha kodet intervjuene lagde vi kategorier for å samle kodene. Det ble til sammen laget 54 kategorier. Dette kan sammenlignes med Gioia mfl. (2013) sine 1. ordens konsepter. For å utarbeide kategoriene startet vi med å gå gjennom ett intervju og samle koder vi anså at omhandlet mye av det samme. Deretter gikk vi gjennom et nytt intervju, og supplerte med nye kategorier dersom kodene ikke passet inn i de eksisterende kategoriene. Dette gjorde vi med alle intervjuene, og kategoriene ble dermed dannet iterativt. For å holde oversikt over kodene våre har vi valgt å benytte oss av Google Sheets, et program som tilsvarer Microsoft Excel. Vi vurderte først å bruke NVivo, men opplevde at det ikke var optimalt for vårt bruk, da vi ikke hadde nødvendig lisens for å kunne dele dokumenter og prosjekter innad i NVivo. Dette er vi avhengig av da vi er tre stykker som samarbeider. Valget falt derfor

---

på Google Sheets ettersom dette er et program vi har god kjennskap til, og det er et godt verktøy når man er flere som skal jobbe i samme dokument. Vi hadde ett sheet per intervju hvor vi la inn sitater og empirinære koder. I tillegg hadde vi et oppsummeringsark som vi lagde selv ved hjelp av innebygde funksjoner i Google Sheets. I oppsummeringsarket hadde vi alle 1. ordens kategoriene som samlet sammen de ulike empirinære kodene tilhørende den kategorien for hvert intervju. Oppsummeringsarket var konstruert på en slik måte at 1. ordens kategoriene var radene, mens hvert intervju hadde en kolonne. I de ulike cellene stod de empirinære kodene for hver enkelt 1. ordens kategori for hvert intervju. På denne måten opplevde vi at vi hadde god oversikt over den innsamlede dataen. Google Sheets har også en søkefunksjon som vi har benyttet oss av for å finne relevante koder og sitater innenfor et bestemt tema. Eksempelvis har vi søkt opp ord som “ledelsesprinsipper” og “evaluering” for å enkelt finne frem hva informantene har sagt om dette. Vi opplevde at verktøyet var nyttig for å sammenligne de ulike empirinære kodene fra de ulike intervjuene. Ettersom all dataen var anonymisert før det ble lastet opp i Google Sheets, unngikk vi potensiell problematikk relatert til Google og personvern.

For å samle de 54 ulike kategoriene til funn hadde vi en workshop der vi samlet sammen kategoriene i grupper. Dette kan sees på som Gioia mfl. (2013) sine 2. ordens temaer. Underveis i forskningsprosessen har vi iterativt modifisert hvilke kategorier som bør tilhøre hvilke grupper, og gruppene i seg selv har også blitt modifisert. Da vi samlet 2. ordens kategorier begynte vi samtidig å skrive ut resultatene. Underveis har vi gått tilbake til den empiriske dataen, de empirinære kodene og kategoriene for å utvikle konsepter. Slik samsvarer dataanalysen med SDI (Tjora 2021). Den endelige analysen har gitt grunnlaget for beskrivelsen av casebedriften og resultatene.

Da vi startet på forskningsprosjektet hadde vi liten erfaring med empirinær koding. Dette kan ha påvirket oss i utformingen av analyseverktøyet. Siden vi ikke hadde kodet før var det utfordrende å visualisere hvordan systemet burde være. I forkant planla vi derfor hvordan vi tenkte å gjennomføre analysen, slik at vi kunne designe et analyseverktøy tilpasset vårt behov. Siden vi hadde mye erfaring med Google Sheets, kunne vi også gjøre justeringer underveis. Likevel vil det at vi utviklet verktøyet selv gjøre det vanskelig å replisere vår tilnærming til dataanalysen.

Som nevnt har uformelle samtaler, dokumenter og observasjon blitt brukt som sekundærdata. Samtalene og dokumentene ga oss økt innsikt i ledelsesutviklingsprogrammene, samtidig som observasjonen av programmet bidro til å validere innholdet i samtalene og dokumentene. Da vi observerte programmet fikk vi eksempelvis utdelt casebedriftens ledelsesprinsipper og *code of ethics* i fysisk format, og dette ble også gjennomgått i plenum under programmet. For å huske det vi observerte hadde vi en notatbok tilgjengelig hele tiden. Her noterte vi ned innhold som ble gjennomgått på programmet og observasjoner av deltakerne, foredragsholderne og ledelsesutviklingsteamet. På slutten av dagen noterte vi ned de fysiske notatene i OneDrive, slik at vi hadde tilgang til hverandres notater. Etter programmet gikk vi gjennom notatene og fargekodet observasjonene basert på hva slags type observasjon det var, eksempelvis om det omhandlet programinnhold eller tilbakemeldinger som ble gitt. Vi noterte også ned dersom vi hadde spørsmål, og ting vi gjerne ville få bekreftet eller avkreftet av casebedriften. Uken etter observasjonen hadde vi en 45 minutters lang samtale med en representant fra ledelsesutviklingsteamet, hvor spørsmål relatert til gjennomføringen av programmet ble besvart. Sekundærdataen har vært rettleidende når det har vært usikkerhet rundt hva informantene har ment eller siktet til i intervjuene. Dataen har også gjort det enklere for oss å gå i dybden på enkelte tema under intervjuene, fordi vi allerede har hatt grunnleggende kunnskap om ledelsesutviklingsprogrammet.



---

### 3.5 Studiens kvalitet

Vi har valgt å drøfte studiens troverdighet, bekreftbarhet, pålitelighet, og transparens, basert på at dette er kriterier man gjerne tar utgangspunkt i ved kvalitative studier (Bryman 2016; Larsen 2017; Lincoln mfl. 1985; Tjora 2021). I tillegg er overførbarhet viktig for god forskningskvalitet. Dette vil bli diskutert i konklusjonen.

*Troverdighet*, som samsvarer med det Lincoln mfl. (1985) kaller kredibilitet, handler om hvor troverdige funnene er (Bryman 2016). Dette tilsvarer intern gyldighet i kvantitative studier. For å sikre studiens troverdighet har vi basert oppgavens diskusjon og konklusjon på sitater fra informanter og teori innenfor oppgavens tematikk. Språk er også avgjørende i kvalitativ forskning (Bryman 2016). Noen av intervjuene ble holdt og transkribert på engelsk. Vi valgte å transkribere på engelsk for å beholde perspektivene til informanten og unngå at vi mistolker eller endrer deres meninger ved oversettelse til norsk. Vi valgte likevel å kode disse intervjuene på norsk for å enklere kunne se sammenhenger mellom de engelsk- og norskspråklige informantene. En mulig fare ved å analysere dataen på et annet språk enn originalspråket, er at man mistolker det som blir sagt (Resch og Enzenhofer 2021). Dette vil kunne svekke troverdigheten til studien. For å unngå dette har minst to av oss gått gjennom transkripsjonen og kodingen av disse intervjuene. Ved bruk av sitater fra informanter har originalspråket blitt brukt.

*Bekreftbarhet* handler om at vi undersøker det vi har sagt vi skal undersøke, slik at vi har grunnlag for å bekrefte funnene våre (Larsen 2017). For å sørge for at vi stilte spørsmål som gjorde at vi fikk svar på det vi undersøker, reviderte vi intervjuguiden mellom intervjuene slik at vi var sikre på at vi stilte spørsmål som ga oss informasjon relevant for forskningsspørsmålene. Fordi vi hadde semistrukturerte intervjuer hadde vi også anledning til å stille supplerende spørsmål dersom informanten ga opplysninger om noe vi gjerne skulle hatt mer informasjon om.

*Pålitelighet* samsvarer med reliabilitet, og handler om hvorvidt det er sannsynlig at funnene oppstår igjen, og om nøyaktighet er lagt til grunn i prosessen (Larsen 2017). Larsen (2017) trekker frem at de empiriske funnene som presenteres skal være basert på data om faktiske forhold. For å sørge for at studien er pålitelig har vi blant annet brukt flere datakilder, for å avdekke om funn skyldes tilfeldigheter i datainnsamlingen. For å sikre at dataen er pålitelig har vi formulert tydelige spørsmål i intervjuguiden, fått en tredjepart til å lese gjennom den for å forsikre oss om at spørsmålene ikke er ledende, og transkribert nøyaktig. Et aspekt ved studien som kan svekke dens pålitelighet er at bedriften har ønsket å være anonyme, som gjør det vanskeligere å etterprøve funnene. For å hindre at dette senker studiens kvalitet har vi forsøkt å gi en detaljert beskrivelse av bedriften i del 4, slik at konteksten for studien er tydelig for leseren.

*Transparens* handler om at man viser hvordan egen analyse har gitt grunnlag for konklusjonene som er gjort (Larsen 2017). Ved å tydelig beskrive datainnsamlingsmetoder og analysemetoder har vi gjort det lettere for andre å vurdere hvordan studien er gjennomført. Dette er blant annet et viktig ledd for studiens pålitelighet (Tjora 2021). Ved å gi leseren detaljert innsikt i hvordan forskningsprosessen har foregått styrkes sannsynligheten for at funnene kan oppstå igjen. I tillegg har vi ved formidling av dataen i del 5 brukt mye sitater, slik at leseren kan komme tett på empirien og forstå hvordan den er analysert. Dette bidrar til at leseren kan få et godt innblikk i oppgaven, slik at de selv også kan ta stilling til studiens kvalitet.

---

### 3.6 Ethiske betraktninger og forskerrollen

For å ivareta en etisk forsvarlig forskningsprosess har vi tatt utgangspunkt i Bryman (2016) sine etiske forskningsprinsipper. En av Bryman (2016) sine fremste bekymringer ved forskning er de etiske problemene som kan oppstå i relasjonen mellom forskere og forskningsdeltakere. Ettersom oppgaven er designet som en casestudie er det som nevnt mulig at vi har blitt påvirket av casebedriften. Det er også mulig at forskningen har påvirket informantene. To av de etiske prinsippene til Bryman (2016) omhandler informert samtykke og personvern. Vi sørget for at førstnevnte var tilstede ved å sende ut et informasjonsskriv og en samtykkeerklæring i god tid før informanten potensielt skulle stille til intervju. I begynnelsen av intervjuene fikk vi også bekreftet av informanten at samtykkeerklæringen var mottatt, forstått og signert. For å sørge for at informantens personvern ble ivaretatt, ble alt av materiell som kunne identifisere informantene lagt i en mappe på OneDrive i NTNU sin sikrede database. Dette inkluderte opptak av de digitale intervjuene, den automatiske transkriberingen og dokumentfilen som kobler navn og informantnummer. Alle disse filene skal slettes etter at oppgaven har blitt sensurert. Både i analyseverktøyet i Google Sheets og i oppgaven er alle informanter anonymisert. Det er imidlertid en etisk utfordring tilknyttet at kontaktopplysninger om aktuelle informanter kan ha blitt gitt med eller uten informantens samtykke. Ettersom vi benyttet oss av opportunistisk utvalg ved rekruttering av informanter, kunne vi ha risikert at kontaktopplysninger ble gitt uten informantens samtykke. Enkelte informanter vil også oppleve ubehag med å oppgi opplysninger om andre uten deres samtykke (Tjora 2021). Vi erfarte at informantene ofte kontaktet potensielle intervjukandidater selv i etterkant av intervjuet, og ga oss kontaktopplysningene over mail dersom intervjukandidaten ønsket å stille til intervju. Slik unngikk vi at kontaktopplysninger ble delt uten samtykke.

Et annet av de etiske prinsippene omhandler at man fremstiller forskningen som noe annet enn det den er for informantene (Bryman 2016). Dette forhindret vi blant annet ved å sende ut informasjonsskrivet godkjent av NSD. Godkjennelsen er vedlagt i vedlegg H. Vi hadde ingen interesse av å skjule informasjon om forskningsprosjektet fra informantene, og ettersom vi ønsket å holde muligheten åpen for å kunne kontakte dem etter intervjuet, var vi påpasselige med å holde dem godt informert og holde en god tone. Flere av informantene har gitt oss positive tilbakemeldinger, og vi har hatt uformelle samtaler med noen av dem i etterkant av intervjuene. Vi føler oss derfor trygge på at informantene har opplevd at informasjonen de har delt har blitt ivaretatt på en etisk forsvarlig måte og at de sitter igjen med en god opplevelse av deltakelsen i forskningsprosjektet.

Gjennom forskningsprosessen har vi vært bevisste på at vi selv er subjektive og gjør tolkninger av dataen. Tjora (2021) trekker frem at vi må reflektere over hvordan egne tolkninger fremkommer og hva som påvirker tolkningene. For å minke sannsynligheten for at våre subjektive meninger har påvirket dataen har vi blant annet brukt direkte sitater, slik at leseren selv kan avgjøre om hun eller han er enige i våre tolkninger. Lincoln mfl. (1985) trekker også frem *objektivitet* som et kvalitetskriterie for kvalitative studier. Vår bakgrunn fra et sivilingeniørstudie kan også ha påvirket vår tilnærming til oppgaven, samt hvordan vi har tolket og analysert dataen. Å navigere seg i et nytt forskningsfelt har krevd en ny tilnærming til hvordan bedrive forskning, og vi kan være preget av at vi tidligere har fordypet oss i fagfelt med sterkere tilknytning til kvantitativ forskning.

Ettersom vi startet forskningsprosessen i samarbeid med en casebedrift kan studien minne om oppdragsforskning, hvor ledelsesutvilingssteamet i casebedriften er oppdragsgiver. I følge De nasjonale forskningsetiske komiteer (2003) baserer oppdragsforskning seg på at oppdragsgiver bestemmer forskningens tema, men ikke metode for forskningen. Resultate-

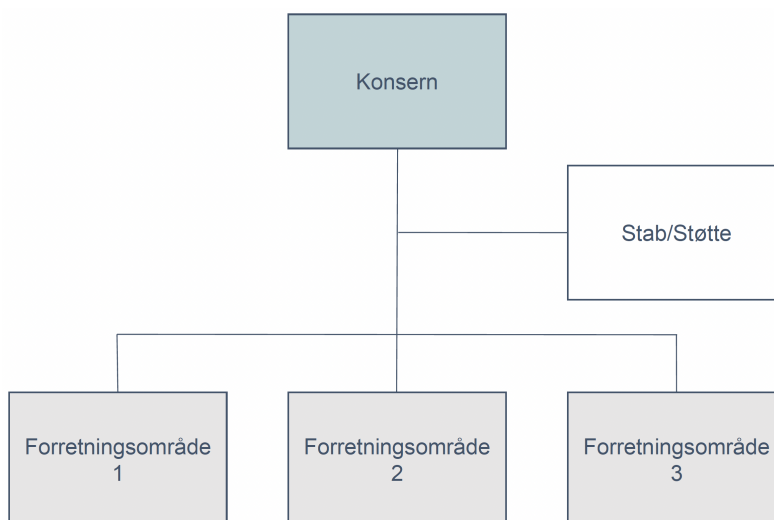
---

ne forventes derfor å gi nytte for oppdragsgiveren. Valg av tema kan være motivert ut ifra oppdragsgivers interesse for et spesifikt samfunnsproblem, en interesse som også kan være politisk motivert (Tjora 2021). Det er derfor viktig med *refleksivitet* rundt egen forskerrolle, og vi har vært bevisste på relasjonen vi har til bedriften gjennom forskningsprosessen. Ledelsesutviklingsteamet kan ha påvirket oss i valg av oppgavens avgrensninger ettersom de har gitt oss informasjon og innspill, og de har hatt forventninger til resultatene av forskningsprosjektet. Ettersom vi har innhentet informasjon fra flere informanter i ulike stillinger i forskjellige deler av casebedriften, har vi fått et mer nyansert bilde av organisasjonen og ledelsesutviklingsprogrammene. De uformelle samtalene kan også ha bidratt til å skape en mer personlig relasjon mellom oss og ansatte i bedriften. Kontakten med casebedriften har likevel i hovedsak omhandlet oppgavens tematikk, hvor de har delt informasjon om ledelsesutviklingsprogrammene og dagens evaluering. Til tross for at casebedriften kan ha påvirket oss i valg av oppgavens avgrensninger, har vi fritt valgt vinkling av oppgaven, problemstillingen og forskningsspørsmålene. Ved å kontinuerlig jobbe med veilederen vår, som fungerte som en uavhengig tredjepart, har vi forsøkt å utjevne påvirkning fra oppdragsgiver.

---

## 4 Casebedriften

Casebedriften er et stort norsk industrikonsern, bestående av tre forretningsområder. Forretningsområdene opererer i ulike industrier, og vil heretter bli kalt forretningsområde 1, 2 og 3. I dag arbeider ca. 12 000 ansatte i konsernet, og forretningsområde 1 har flest ansatte. En forenklet oversikt over organisasjonsstrukturen til casebedriften er vist i figur 3. Bedriften opererer globalt og har nærmere 90 kontorer. Selskapet har industripartnere over hele verden og en stor andel av produktutviklingen skjer i nært samarbeid med partnerne. Casebedriften har lange tradisjoner og bred industrierfaring innenfor sine forretningsområder. De er organisert i en matrisestruktur preget av delt ansvar og autoritet, hvor flere ansatte rapporterer i to retninger.



Figur 3: En forenklet oversikt over organisasjonsstrukturen i casebedriften.

Konsernet har fire verdier som omhandler samarbeid, nyskaping, arbeidsmetoder og holdninger ovenfor andre. I tillegg har de en visjon om å levere produkter i verdensklasse, gjennom mennesker, teknologi og dedikasjon. Verdiene og visjonen skal stå sentralt for å forene konsernet og være styrende for hvordan bedriften arbeider. Bedriften hevder at ledere som fremmer selskapets verdier er en viktig forutsetning for at de skal være tilpasningsdyktige i årene fremover. I tillegg til verdiene har casebedriften derfor utarbeidet ledelsesprinsipper, vist i figur 4, basert på hva bedriften verdsetter som god ledelse. Disse er tett knyttet til selskapets verdier. Visjonen skal skape retning for bedriften, og sammen med verdiene og ledelsesprinsippene ønsker bedriften at visjonen skal være styrende for kulturen i konsernet.

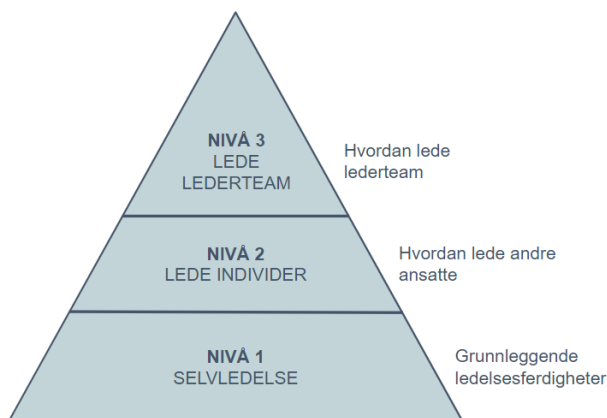


Figur 4: Ledelsesprinsippene i casebedriften.

For å utvikle lederne i selskapet arrangeres det ledelsesutviklingsprogram internt i konsernet. Casebedriften ønsker at programmene gir ledere kompetansen de trenger for å etterleve ledelse i tråd med det konsernet har behov for. Verdierne, ledelsesprinsippene og etikk er sentralt i ledelsesutviklingsprogrammene fordi de sammen eksemplifiserer hvilken atferd som ønskes av bedriftens ledere. På denne måten er også ledelsesutviklingsprogrammene med på å forme organisasjonskulturen i selskapet. Ledelsesutviklingsprogrammene er også et middel for å skape organisasjonslæring. Programmene var eksempelvis sentrale for å tilrettelegge for organisasjonslæring og for å forme ønsket organisasjonskultur da forretningsområde 1 ble fusjonert med et annet selskap. Etter fusjonen ble større omstruktureringer gjennomført, og programmene fungerte som et samlingspunkt mellom forretningsområdene og oppkjøpselskapet.

#### 4.1 Ledelsesutviklingsprogrammene i casebedriften

Casebedriften arrangerer hovedsaklig tre ledelsesutviklingsprogram på tre ulike nivå, heretter kalt nivå 1, 2 og 3. Disse er oppsummert i figur 5. Formålet med nivå 1 er å formidle grunnleggende ledelsesferdigheter. Nivå 2 er rettet mot ansatte med lederansvar for andre ansatte i bedriften. Nivå 3 er rettet mot ledere med ansvar for en ledergruppe. Innholdet i programmene tilpasses etter hvilket ledelsesnivå deltakerne er på, og programmene på høyere nivå fokuserer derfor i enda større grad på ledelse som utvikler organisasjonen. Høyere ledelsesnivå gir høyere kompleksitet og lengre varighet på programmet i form av flere samlinger og lengre tidshorisont. I tillegg til disse tre programmene arrangerer casebedriften ledelsesprogram med fokus prosjektledelse, og de kan tilby kurs på bestilling fra ulike interne avdelinger.

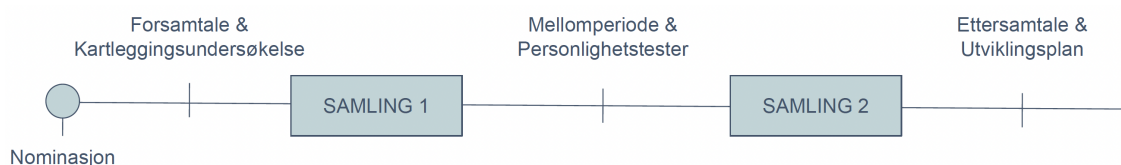


Figur 5: De tre ledelsesutviklingsprogrammene i casebedriften.

Alle ledelsesutviklingsprogrammene drives og arrangeres internt i organisasjonen på konsernnivå, som tilsvarer stab/støtte i figur 3. Programmene holdes felles for hele konsernet for å sikre samarbeid mellom lederne i de tre forretningsområdene og fasilitere for nettverksbygging innad i organisasjonen. I dag er det et team på fire ansatte som arbeider med design-, organisering- og gjennomføring av programmene. Teamet har ansvar for å utforme og planlegge programmene, holde foredrag og fungere som fasilitatorer på ulike samlinger. Viktige interessenter av programmene er konsernledelsen og linjeledere i forretningsområdene som nominerer ledere til program. I tillegg bidrar HR i forretningsområdene med å selektere hvem som skal delta på programmene. Vi observerte ledelsesutviklingsprogrammet på nivå 3, lede lederteam, og vil nå presentere dets innhold og tilhørende evaluering.

### Ledelsesutviklingsprogrammet på nivå 3: Lede lederteam

Deltakerne på nivå 3 er erfarne ledere som har ansvar for sitt eget lederteam i bedriften. Ofte har de deltatt på nivå 1 og nivå 2 tidligere, eller lignende program. For å kunne delta på programmet må deltakerens linjeleder nominere deltakeren. Deretter tar HR-personalet i lederens forretningsområde nominasjonen videre til ledelsesutviklingsteamet i konsernet. En tidslinje over hvordan programmet gjennomføres vises i figur 6. Etter nominasjonen starter programmet med en samtale med deltakeren og ledelsesutviklingsteamet, og det gjennomføres en kartleggingsundersøkelse. Programmet er videre delt inn i to samlinger, hver med en varighet på 3-4 dager. Mellom de to samlingene er det en periode på 10 uker hvor deltakerne gjennomfører personlighetstester. Programmet avsluttes med en ettersamtale og en videre utviklingsplan for hver deltaker. Programmet på nivå 3 arrangeres to ganger i året. På hvert program er det totalt 18 deltakere, et antall basert på at gruppearbeid med 6 deltakere anses som hensiktsmessig for øvelsene de skal gjøre.



Figur 6: Tidslinje for en gjennomkjøring av programmet på nivå 3: Lede lederteam.

På forsamtalen, mellom ledelsesutviklingsteamet og deltakeren, blir forventninger og reflek-

---

sjoner rundt programmet diskutert. Forsamtalene er en del av prosessen for å utarbeide diskusjonsgrupper til de to samlingene på programmet. Fordelingen i grupper baserer seg primært på hvilket forretningsområde deltakerne kommer fra, personlighetstype og kjønn. Gruppene brukes til refleksjonsøvelser og diskusjon av temaene presentert i programmet. Før programmet får alle tilsendt noe av materialet. Hensikten er at deltakerne får muligheten til å forberede seg, samt gjøre opp tanker om hvordan man kan få mest mulig ut av programmet. I tillegg til forsamtalene, gjennomføres en kartleggingsundersøkelse med formål om å undersøke hvor deltakerens lederteam har forbedringspotensial. Dette er en spørreundersøkelse som tas av deltakeren selv og lederteamet hen har ansvar for. Undersøkelsen kartlegger prosesser i lederteamet, tanker rundt effektivt teamarbeid og målsetting i teamet. Svarene på kartleggingsundersøkelsen brukes aktivt i samling 1.

Første samling varer i fire dager. Deltakerne sitter bak pulter i en hesteko slik at alle ser hverandre. Ledelsesutviklingsteamet er ansvarlige for introduksjonen, hvor de blant annet presenterer bedriftens verdier og ledelsesprinsipper. I tillegg til ledelsesutviklingsteamet presenterer to eksterne foredragsholdere tematikker som casebedriften anser som viktig, eksempelvis effektive lederteam og mangfoldsledelse. Samlingene er intensive med fullt program hele dagen og deltakerne oppfordres til å ta fri fra sine vanlige arbeidsoppgaver for å kunne ha fullt fokus på programmet. Det er lov til å svare på mail eller ta en telefon, men arrangørene oppfordrer deltakerne til å gjøre dette i pausene. Deltakerne kan komme med innspill til tematikken som gjennomgås, samt dele erfaringer fra sin egen lederrolle. Det er lagt opp til flere pauser i løpet av en dag, som inkluderer både en lengre lunsj- og middagspause. Hver dag starter med en refleksjon rundt gårdsdagen. Her kan deltakerne komme med tilbakemeldinger på programmet så langt. Mot slutten av samling 1 får deltakerne i oppgave å lage en utviklingsplan med utgangspunkt i innhold gjennomgått under samlingen. Denne skal inneholde konkrete målsettinger og handlinger deltakerne ønsker å arbeide med i mellomperioden, samt ressurser som kreves for å gjennomføre planen. Etter utarbeidelse av egen utviklingsplan, settes deltakerne sammen i grupper for å presentere og diskutere hverandres utviklingsplaner. I mellomperioden på 10 uker blir deltakerne oppfordret til å fortsette sin ledelsesutvikling ved å ta utgangspunkt i den individuelle utviklingsplanen. Deltakeren bes også om å gjennomføre flere personlighetstester for å fasilitere for selvrefleksjon.

Den andre samlingen varer i tre dager. Samlingen starter med at deltakerne presenterer sine erfaringer fra mellomperioden. Formålet er at lederne skal dele erfaringer vedrørende hvilke tiltak de har gjennomført i sitt lederteam og refleksjoner rundt hvordan det gikk. Videre skal deltakerne dele og diskutere individuelle utfordringer i lys av ledelsesprinsippene, vist i figur 4. Andre samling har også som hensikt å gjøre lederen bevisst på hvordan egen atferd påvirker andre. I løpet av samlingen skal deltakerne videreutvikle sin personlige utviklingsplan, som skal inneholde konkrete mål for hvordan lederen kan fortsette utviklingen etter at programmet er avsluttet. Etter samling 2 har hver deltaker en ettersamtale sammen med sin leder og en representant fra ledelsesutviklingsteamet, som vist i figur 6. Samtalen har til hensikt å diskutere og reflektere rundt hvordan deltakeren kan fortsette sin utvikling som leder. Det er også rom for at deltakeren kan komme med tilbakemeldinger og refleksjoner rundt innholdet og oppsettet i programmet. Etter samtalen er det linjelederen til deltakeren, samt deltakeren selv, som har ansvar for oppfølging og utvikling. Ledelsesutviklingsteamet delegerer dermed ansvaret videre ut i linjen, og det er opp til hver enkelt deltaker å implementere det de har lært på samlingene.

---

## 4.2 Evaluering av ledelsesutviklingsprogram i casebedriften

Den eneste formelle evalueringsmetoden som benyttes i dag er et spørreskjema som sendes ut mot slutten av programmet. Slike spørreskjema eller spørreundersøkelser omtales gjerne som “smile sheets”, basert på at de hovedsakelig omhandler praktiske aspekter ved programmene. I casebedriften gjennomføres denne digitalt og lagres i et dataprogram. Gjennomsnittscoren på smile sheetet skal indikere hvordan deltakerne oppfatter programmet i sin helhet. Resultatene brukes også til å evaluere eksterne foredragsholdere. Tabell 2 viser eksempler på spørsmål som deltakerne på program på nivå 1 og nivå 2 fyller ut digitalt i etterkant av deltakelse. Smile sheetet for programmet på nivå 3 har lignende spørsmål. Scoren fra hvert program viderefremmes til konsernledelsen for å gi et innblikk i om deltakerne er fornøyde med programmet.

Tabell 2: Eksempler på spørsmål og påstander casebedriften bruker for å evaluere programmene på nivå 1 og 2 i dag. Spørsmålene besvares på en skala fra 1 (dårlig) til 6 (bra).

Nr.	Spørsmål og påstander
1	Oppfattet relevans mellom din jobbsituasjon og teoriene som ble brukt og referert til i seminaret.
2	I hvilken grad klarer du å anvende teoriene og innholdet på seminaret til din jobb og jobbsituasjon?
3	I hvilken grad har seminaret gitt bedre forståelse av bedriftens ledelsesprinsipper og bedriftens forventninger til ledere?
4	Jeg er mer selvbevisst og bevisst på min egen oppførsel - og jeg har fått ny innsikt under seminaret.
5	I hvilken grad var fasilitetene med på å skape en god læringsarena?
6	I hvilken grad synes du gruppearbeid/diskusjoner fungerte som et godt verktøy for læring?
7	I hvilken grad har du forståelse for hvorfor du ble invitert på seminaret?
8	Hva er din totale vurdering av seminaret.

I tillegg til smile sheetet gjennomfører ledelsesutviklingsteamet som nevnt for- og ettersamtaler med deltakerende, som er en uformell metode for å innhente tilbakemeldinger, samt forberede og følge opp deltakeren. I dag er for- og ettersamtalene primært et forum for refleksjon og brukes *ikke* som metode for evaluering. Underveis i programmet har deltakeren mulighet til å komme med muntlige, uformelle tilbakemeldinger. Dette foregår både i dialog med ledelsesutviklingsteamet, samt i team hvor det fasiliteres for refleksjon av programmets gjennomføring så langt. Deltakerne har mulighet til å rekke opp hånden for å komme med innspill, og inviteres av foredragsholderne og ledelsesutviklingsteamet til å gi tilbakemeldinger. Deltakerne står selv fritt til å bruke denne muligheten til å dele sine synspunkter. Under felles måltider sitter deltakerne sammen med representanter fra ledelsesutviklingsteamet og kan også her benytte muligheten til å gi tilbakemeldinger i en mer uformell setting. Disse tilbakemeldingene kan bli brukt til å evaluere og foreta justeringer av programmet underveis. De som arbeider innen HR i forretningsområdene, som selekterer hvem som skal få delta på programmet, har ingen formell kanal for å gi tilbakemelding. De benytter seg av personlig dialog direkte med ledelsesutviklingsteamet dersom det er aktuelt.



---

## 5 Resultater

I denne delen vil funnene fra det empiriske materialet bli presentert, hvor resultatene er hentet fra primærdataen. Sekundærdataen har blitt brukt for å gi rike beskrivelser av hvordan programmet gjennomføres og evalueres. Det empiriske materialet skal bidra til å utforske *hvordan evaluere ledelsesutviklingsprogram i organisasjoner* sett i lys av casebedriften. Den første delen legger frem de ønskede målene ved å gjennomføre ledelsesutvikling i casebedriften, i tillegg til utfordringer ved evaluering. Deretter presenteres informantene sitt syn på en evalueringsprosess med hensyn til tid og evalueringsmetoder. Avslutningsvis legges det frem empiriske funn rundt hvorfor evalueringen oppleves som mangelfull i dag.

### 5.1 Hva ønsker bedriften å oppnå med ledelsesutvikling?

Ledelsesutviklingsprogrammene blir gjennomført for å utvikle gode, kompetente ledere som bidrar til å skape verdi for bedriften. I følge ledelsesprinsippene, vist i figur 4, ønskes ledere som er gode rollemodeller, søker utfordringer, etterstreber ambisiøse mål og som driver forbedringsprosesser. Sammen skal prinsippene føre til økt verdiskaping. En HR-ansvarlig uttrykker at det er *“mange, mange forskjellige definisjoner på ledelse”* og at det handler om *“å få oppgaver løst gjennom andre”*. De ansatte påpeker at det å være en god leder handler om å se sine medarbeidere og lede dem basert på hver enkelt sitt behov. Denne delen vil først gå i dybden på hva de ansatte i casebedriften uttrykker som målene med ledelsesutvikling og hvordan man kan måle om disse målene er nådd. Deretter vil de ansattes tanker om hvorfor det er vanskelig å evaluere presenteres.

#### 5.1.1 Verdiskaping, ledelsesprinsippene, organisasjonslæring og felles kultur

Informantene er enige om at det er en sammenheng mellom ledelse og *verdiskaping*. Dette er tydelig i ledelsesprinsippene, vist i figur 4, hvor verdiskaping er kjernen. Et grunnleggende mål med programmene er å utvikle ledere som bidrar til å skape verdi for konsernet. En HR-ansvarlig påpeker at ledelse indirekte er helt kritisk for hvordan ansatte i selskapet presterer:

*“Indirekte så er ledelse helt kritisk for medarbeidertilfredshet, produktivitet, effektivitet, samt bevaring og talentutvikling av ansatte. Alle disse tingene påvirker jo resultatene til en bedrift.”*

Det blir også påpekt av en tidligere deltaker at dersom man ikke skaper verdi er man egentlig ikke en leder. Tilsvarende hevdes det at velfungerende ledere er helt avgjørende for organisasjonen fordi *“funker ikke lederne våre, så trives ikke folk, og da klarer ikke folk å levere på prosjekter - da tjener du ikke penger”*. Samtlige informanter påpeker at sammenhengen mellom ledelse og verdiskaping er helt sentral for hvorfor de jobber med ledelsesutvikling eller deltar på ledelsesutviklingsprogram. En av informantene uttrykker at ledelsesutvikling definitivt har økonomisk betydning for organisasjonen:

*“Ledelsesutvikling gjennom mennesker som forstår seg selv, har god atferd og som får en person til å fungere så godt som overhode mulig, vil definitivt ha stor betydning på bunnlinjen.”*

---

Det påpekes at det ikke er en kostnad å sende ledere på kurs, men en investering. Selv om informantene mener at det er en sammenheng mellom ledelsesutvikling og verdiskaping, hevder de at organisasjonen må bygge en tydeligere forankring mellom de to. Informantene belyser at verdiskaping er vanskelig å måle, men kommer likevel med forslag til hvordan organisasjoner indirekte kan si om ledelsesutvikling bidrar til økt verdiskaping. Enkelte ansatte trekker frem at man kan måle vekst i selskapet som et resultat av ledelsesutvikling, samt attraktivitet, markedsandeler, turnover og konkurransedyktighet. En av programarrangørene trekker frem at ledelsesutvikling skaper økonomisk resultat dersom ledere ender opp med å etterleve ledelsesprinsippene.

*Ledelsesprinsippene* er retningsgivende for hva casebedriften anser som god ledelse. En HR-ansatt påpeker at et grunnleggende mål med programmene er at deltakerne skal få økt kjennskap til ledelsesprinsippene, slik at de blir veiledende for ledernes atferd. De ansatte er enige og opplever at hensikten med programmene er å fremme en konsistent og tydelig lederatferd. For å oppnå dette bruker organisasjonen ledelsesprinsippene aktivt i programmene ved å oversette hva prinsippene betyr i praksis:

*“Vi bruker mye tid på det med å dekode faktisk atferd i forhold til ledelsesprinsippene. Vi prøver så godt vi kan å relatere til hverdagen deres, (...) og ikke minst at vi bevisstgjør dem ansvaret for å ta vare på sine ansatte og utvikle dem.”*

En ansatt uttrykker at de viktigste effektene av ledelsesutviklingsprogrammene er å være bevisst *“det å være leder”* og bevisst *“det å være leder i casebedriften<sup>1</sup>”*. Der førstnevnte er rettet mot utvikling av lederferdigheter, handler sistnevnte om at ledelse må utøves i henhold til organisasjonens definisjon av ledelse. Dette er en av årsakene til at de arrangerer programmene internt heller enn å sende ledere på eksterne programmer. En HR-ansvarlig utdyper at lederatferd kan ha store konsekvenser, både positivt og negativt. Vedkommende trekker frem at hen har sett flere enkeltledere ødelegge eller påvirke store grupper negativt gjennom måten lederen opptrer på. Dersom ledere blir eksponert for ledelsesprinsippene er det mulig å legge føringer for hvilken lederatferd som verdsettes. En leder nevner at dette spesielt er viktig når ansatte trer inn i en ny lederrolle:

*“Det er viktig for organisasjonen at de som blir utnevnt til nye ledere, eller rekruttert inn som ledere, får noe av den samme basisen - den samme plattformen som organisasjonen ønsker at de skal ha. For meg så betyr det at alle, inntil hvert fall et visst nivå av ledere, bør gå gjennom mer eller mindre den samme lederopplæringen.”*

Et annet grunnleggende mål med programmene er å bidra til *organisasjonslæring*, både gjennom deltakerne og programmet i seg selv. De ansatte mener deltakerne har et ansvar for å skape resultater på organisasjonsnivå etter deltakelse på ledelsesutviklingsprogram. En god leder blir beskrevet som en som er åpen for innspill, oppfordrer til diskusjon og er en god rollemodell. At ledelse handler om å være en god rollemodell er det flere informanter som nevner, og begrepet *walk the talk* er en gjenganger i intervjuene. Begrepet handler om å etterleve det man har lovet å gjøre. Enkelte ansatte hevder at man kan undersøke hvordan medarbeidere opplever lederen i lys av disse aspektene. I den sammenheng fremheves det som aktuelt å involvere deltakerens medarbeidere for å vurdere hvordan lederen påvirker

---

<sup>1</sup>Bedriftens navn er anonymisert.

---

sine ansatte gjennom lederatferd. Informantene påpeker at lederatferd er med på å påvirke evne til organisasjonslæring og bygging av organisasjonskultur, hvor sammenhengen mellom organisasjonslæring og verdiskaping er beskrevet på følgende måte:

*“Man kan klare å måle organisasjonslæring i det perspektivet at vi klarer å opprettholde attraktivitet og konkurransedyktighet i de segmentene vi jobber i. Hadde vi ikke som organisasjon klart å holde oss i takt med endringene så tror jeg vi hadde tapt markedsandeler, vært ute av markedet rett og slett.”*

Informantene trekker frem flere kjennetegn på organisasjonslæring og hvordan det kan måles. Eksempelvis foreslår de ansatte at ledere kan bli målt på hvor flinke de er til å fasilitere for psykologisk trygghet og åpenhet, ettersom dette er kjennetegn på organisasjonslæring. Videre hevder ledere at et godt læringsmiljø skapes ved at folk er åpne og ærlige. Det trekkes også frem at det er viktig at lederens medarbeidere opplever at det er rom for å stille spørsmål, søke kollegial støtte og deling av kunnskap og erfaring.

Flere av informantene uttrykker at en hensikt med programmene er å skape en *felles kultur*. Dette henger sammen med ønsket om å danne en felles ledelsesbasis i konsernet, eller som en av lederne uttrykte; programmene *“er veldig viktig for å harmonisere hvordan vi som ledere jobber sammen”*. For å bidra til å skape en felles kultur over tid, hevder de ansatte at nettverksbygging er et sentralt element. Årsaken er at nettverksbygging bidrar til å skape en kollektiv lederatferd på tvers av de ulike forretningsområdene, i tillegg til at det skaper en arena for å dele råd og tips om hvordan utøve ledelse i casebedriften. Da vi observerte et av ledelsesutviklingsprogrammene var det tydelig at nettverksbygging ble prioritert. I hovedsak foregår nettverksbygging gjennom de uformelle settingene i programmet, blant annet i pausene mellom foredragene. Under programmet ble deltakerne også eksplisitt oppfordret til å snakke med hverandre og utveksle erfaringer.

Flere av lederne fremhever at det å ha mulighet til å kontakte andre med de samme utfordringene som en selv har vært en stor fordel i etterkant av gjennomført program. Videre påpeker lederne at nettverksbygging bidrar til å skape trygge relasjoner hvor det er enklere å være ærlig. En av de HR-ansvarlige uttrykker blant annet at nettverksbygging *“gjør ting så mye enklere og sømløst på mange måter. Det handler om å ha ansatte som kan bevege seg på tvers i konsernet. (...) Så det å bygge nettverk ved å bygge relasjoner på tvers i konsernet - det har en kjempeeffekt.”* I tillegg belyser en programarrangør samhold, nettverk og felles kultur på tvers av konsernet som viktige mål med programmene. Likevel er dette noe lederne gjerne skulle sett mer av på et generelt basis i konsernet. Flere ledere har trukket frem at det generelt er lite interaksjon mellom de to største forretningsområdene:

*“Det er veldig lite interaksjon mellom, kanskje særlig, forretningsområde 1 og 2 da.<sup>2</sup> Du har en del av nettverket som du aldri egentlig får utnytte ordentlig.”*

Casebedriften har altså tydeliggjort at verdiskaping, kjennskap til ledelsesprinsippene, organisasjonslæring og felles kultur er ønskede mål med programmene. For å evaluere de ønskede målene påpekes det at organisasjonen må gjøre målinger på individnivå, og vurdere disse opp mot kollektive mål. Samtidig påpeker lederne at personlig utvikling også er et viktig aspekt med programmene. De mener derfor at organisasjonen ikke kan fristille ledelsesutvikling i organisasjoner fra personlig utvikling. De ansatte trekker frem det å bli bedre kjent med seg selv er en sentral side ved programmet. I følge en leder var den personlige utviklingen og bekreftelsen på egne lederevner en svært viktig del av programmet:

---

<sup>2</sup>Forretningsområdenes navn er anonymisert.

---

*“For meg så var programmet<sup>3</sup> virkelig en sånn aha-opplevelse og utrolig stor positiv bekreftelse som jeg har kunnet dra med meg i mange, mange år etterpå. Så for meg var det programmet bare utrolig bra.”*

For å legge til rette for personlig utvikling lager hver deltaker en utviklingsplan. Informantene belyser at personlig utvikling er individspesifikk, noe som gjør det utfordrende å evaluere ettersom evalueringen skal evne å studere utvikling for ulike personlige mål. En av informantene sier at organisasjonen må undersøke *“hva er det den personen faktisk trenger å bli bedre på? (...) Så det er alltid en litt sånn risiko med kurs da at folk kan gå på kurs uten at det som er tema, er det som den trenger å bli bedre på.”* Dette bidrar til å gjøre det utfordrende å designe og evaluere ledelsesutviklingsprogram.

For å oppsummere er alle informantene enige i at ledelse er viktig for konsernet. De uttrykker at målene med programmene er å skape verdi, at deltakerne skal få kjennskap til ledelsesprinsippene, at de evner å bidra til organisasjonslæring og skaper en felles kultur. Programmene oppleves verdifulle, både for organisasjonen og deltakerne selv, men samtidig uttrykker flere ansatte at de i dag ikke vet hva de faktiske resultatene av programmene er. De er derfor enige om at det er hensiktsmessig å evaluere programmene i større grad enn hva de gjør i dag.

### **5.1.2 Det er vanskelig med konkrete målevariabler på ledelsesferdigheter**

Det er flere årsaker til at det er vanskelig å evaluere ledelsesutvikling. En leder trekker frem at det å evaluere ledelsesutviklingsprogram ikke er som å evaluere andre type programmer. Årsaken er at ledelse og lederatferd gjerne omtales som “mykere” ferdigheter, ettersom det ikke er enkelt å sette konkrete målevariabler på dem. Lederen påpeker at det som blir lært må tas i bruk i hverdagen:

*“For et lederprogram, så handler det jo kanskje ikke så mye om ting du kan svare på i en sånn multiple choice-greie. Hvis det skal ha noen effekt, så må det være implementert og tatt i bruk i det daglig virke (...). Så det er litt annerledes kanskje med den type innhold da i programmet, enn det ville vært for et rent kunnskaps- og mattekurs, for eksempel.”*

Flere av de ansatte uttrykker at organisasjonen må måle evnen til å ta i bruk kunnskap fra ledelsesutviklingen i hverdagen. Å ta i bruk verktøy som er introdusert på programmene kan si noe om programmene evner å dekke deltakernes behov. Samtidig er det en av lederne som påpeker at det kan være vanskelig å måle overgangen fra læring til praksis, og dette har implikasjoner for evaluering av programmet:

*“I mitt hode er det sånn at det ikke nødvendigvis er akkurat det verktøyet du får servert på kurset som er det du skal bruke. Det er bare at du skal vite at det finnes verktøy for å gjøre den type ting. Om du velger et annet (verktøy) som er litt annerledes og har kanskje litt mer avansert tilnærming, eller noe som passer litt bedre, så vil jo det være en sånn unøyaktig måling.”*

Videre er casebedriftens verdier sterkt tilknyttet organisasjonskulturen i selskapet. HR-ansatte opplever det som utfordrende å evaluere programmene, og særlig er det vanskelig

---

<sup>3</sup>Navnet på programmet er anonymisert.

---

å måle om verdiene og ledelsesprinsippene etterleves. En av programarrangørene uttrykker at det nesten er umulig å måle selskapets verdier, både fordi verdier er en “myk” ferdighet, og fordi verdier tolkes ulikt i en global organisasjon. Det utdypes at spesielt for et globalt selskap, som opererer på tvers av landegrensler, er det utfordrende å måle etterlevelse av verdier fordi de tolkes forskjellig av ulike nasjonaliteter. Dette er overførbart til ledelsesprinsippene, som bygger på selskapets verdier, og som kan tolkes ulikt fra leder til leder. Flere uttrykker at de ikke har noe godt svar på hvordan man konkret kan måle bruk av verdier. Tilsvarende påpekes det at det er vanskelig å få et korrekt bilde av organisasjonskulturen, fordi man trenger man innspill fra mange i organisasjonen. Dette er svært ressurskrevende og utfordrende. Det blir trukket frem av informantene at det ikke vil være hensiktsmessig å kun ta stikkprøver for å måle organisasjonskulturen:

*“Å ta stikkprøver vil gi veldig store forskjeller fordi vi har store kulturelle forskjeller innad i divisjoner og avdelinger. En stikkprøvekontroll vil gi veldig skjeve resultater (...). Enten så må du måle over alt, eller så må du være forberedt på store avvik i data.”*

Programarrangørene er alle enige om at mangel på ressurser er hovedårsaken til at de ikke gjennomfører en mer omfattende evaluering i dag. En av lederne påpeker også at det tar lang tid å endre organisasjonskultur, men at dette er like viktig som hvert av businessmålene til selskapet. Som nevnt er også organisasjonslæring et uttalt mål med programmene, men de ansatte er usikre på hvordan organisasjonslæring og organisasjonskultur kan måles - de vet nesten ikke om det er mulig i det hele tatt. Ettersom utvikling av organisasjonskultur og organisasjonslæring er prosesser som skjer over tid, fremhever flere informanter tidsaspektet som en utfordring ved evaluering. En ansatt utdyper at organisasjonskultur og organisasjonslæring er vanskelig å evaluere, ettersom prosessene ikke har tydelig start- og sluttidspunkt. Organisasjonslæring og utvikling av “mykere” ferdigheter, ofte kalt soft skills, utvikler seg gjerne over tid:

*“If you’re trying to create development of your people on the soft skills, which is what I think organizational learning is, in my view, you have to focus on the soft skills development over a period of time.”*

Flere ledere og HR-ansatte sier at det er vanskelig å måle sammenhengen mellom ledelsesutvikling og verdiskaping. Hovedargumentet er at det er vanskelig å finne hva som er korrelerende effekter: *“Det er så mye annet som også påvirker resultater enn akkurat det kurset man har vært på.”* Det uttrykkes at det er vanskelig å direkte vise at ledelsesutviklingsprogrammene fører til verdiskaping. Enkelte ansatte mener derimot at det er en såpass tydelig sammenheng mellom ledelse og resultater, at det ikke nødvendigvis trenger å tallfestes. En programarrangør utdyper dette argumentet ved å hevde at sammenhengen mellom ledelse og effektene det har på organisasjonen er åpenbar:

*“Ved god ledelse så yter medarbeidere bedre. (...) Så det er klart at utvikling som gir god ledelse, gir gode resultater.”*

Til tross for at enkelte hevder at denne sammenhengen er åpenbar, er flere av de ansatte usikre og skeptiske til hvorvidt man kan måle, og dermed evaluere, effektene av ledelsesutvikling. Det at det ikke kan settes konkrete målevariabler på ledelsesferdigheter, samt

---

at måling av kultur og organisasjonslæring oppleves vanskelig, gjør at casebedriften synes evaluering av ledelsesutvikling er utfordrende. Det fremheves likevel at det vil ha stor verdi å undersøke om programmet har vedvarende effekter, eller om programmet kun fungerer som et kortvarig avbrekk fra hverdagen. Videre vil vi derfor presentere casebedriften sitt syn på innhenting av informasjon som kan brukes ved evaluering.

## 5.2 Hvordan utarbeide en evalueringsprosess tilpasset bedriften?

Til tross for at konsernet har flere metoder for informasjonsinnhenting, er det kun smile sheets som brukes for å evaluere programmene i dag. Enkelte av informantene har stilt spørsmål ved om informasjonen som innhentes gjennom denne metoden er egnet til å evaluere målene ved programmene; verdiskaping, kjennskap til ledelsesprinsipper, organisasjonslæring og en felles organisasjonskultur. I søk etter metoder for å innhente relevant informasjon til evaluering, har de ansatte nevnt fordeler og ulemper med andre potensielle evalueringsmetoder. Denne delen vil derfor presentere informantenes syn på hvordan disse metodene vil egne seg til evaluering. Ettersom valg av evalueringsmetoder som anvendes avhenger av hvilket tidspunkt organisasjonen evaluerer på, vil vi først gå gjennom informantenes syn på *når* organisasjonen bør evaluere.

### 5.2.1 Du må nesten ha to målepunkter for å kunne evaluere

Som påpekt uttrykker flere av de ansatte at evaluering av ledelsesutvikling er vanskelig. Dette begrunnes blant annet med at målene med programmene er prosesser som går over tid. For å kunne si noe om hvorvidt ledelsesutviklingsprogrammene bidrar til endringer over tid er majoriteten av informantene enige i at en evaluering bør bestå av flere målinger. En av de ansatte uttrykker blant annet at *“det hadde vært utrolig interessant å spørre lederne (deltakernes ledere) om endring før og etter et program, og kanskje med litt hyppighet i mellom.”*. Dette er for å kunne sammenligne resultatene og undersøke om det har skjedd en endring. En av de ansatte understreker behovet for å følge deltakerens utvikling og se om programmet fører til endringer:

*“Vi er nok ikke flinke nok til å gå inn å måle effekt av en leder (...) som deltar på kurs, og se om det har vært noen endringer. Det er vi ikke så bevisst på.”*

En forutsetning for at organisasjoner skal kunne evaluere ved flere tidspunkt er at ledere må være komfortable med, og villig til, å delta ved flere anledninger. Samtlige av lederne vi snakket med sa at de var villige til å stille opp til evaluering ved flere anledninger. Det er flere som uttrykker at det er viktig med målinger en god stund etter programmet for å kunne indikere hvorvidt atferdsendring har skjedd. En av informantene påpeker at ledelsesutvikling handler om å omsette læring til endret atferd, eller endret måte å lede på, og dersom de skal følge denne opplæringsprosessen må de ha flere evalueringspunkter. Videre hevder en leder at deltakere ofte er *“veldig engasjerte og synes det er kjempespennende (...), og så er det et eller annet som skjer når man kommer tilbake til hverdagen”*. Lederen påpeker derfor at man bør minimum ha to målepunkter for å kunne si noe om atferdsendringer. Majoriteten av informantene utpeker noen måneder til ett år etter programslutt som det viktigste tidspunktet for en evaluering, og en leder trekker frem at fokuset da bør være på hvilke endringer som er gjort og hva som er implementert:

“Some months or a year after the program I suppose, it’s to evaluate if the course really created an effect? Have you been able to implement it and what have you been able to implement? How? Do you see a change?”

Måling av tilstanden før programmet blir også nevnt som et viktig referansepunkt for senere målinger. Det er foreslått at casebedriften da innhenter deltakerens forventninger, slik at det blant annet er mulig å evaluere hvorvidt programmet innfrir disse. På den andre siden er det flere informanter som trekker frem utfordringer rundt kapasitet ved å måle på flere tidspunkt. Å evaluere både før og etter programmet, og gjerne ved flere tidspunkt, vil være både ressurskrevende og stille krav til god planlegging i forkant. Dette blir understreket av programarrangørene som hevder at kapasiteten i teamet allerede er sprengt.

## 5.2.2 Ingen evalueringsmetode er optimal

Som forklart i del 4 bruker programarrangørene flere metoder for informasjonsinnhenting i dag, både i forkant og etterkant av programmene. Tabell 3 oppsummerer disse metodene, hvor 1 til 6 er metodene som brukes i dag. Metodene brukes enten for å evaluere programmet eller til oppfølging og utvikling av deltakere. Metode 7 til 11 er supplement i form av andre metoder informantene har diskutert i intervjuene. Metodene brukes ved ulike tidspunkt og involverer ulike interessenter. Denne delen vil ta for seg hva informantene i casebedriften mener om bruk av intervju, spørreundersøkelse, klimaundersøkelse, observasjon og KPIer for å evaluere ledelsesutviklingsprogrammene. Informantene har uttrykt styrker og svakheter med disse metodene, og hvorvidt metodene vil egne seg for evaluering.

Tabell 3: Oversikt over metoder for informasjonsinnhenting. Metode 1 til 6 er aktiviteter som casebedriften gjennomfører i dag, og metode 7 til 11 er metoder som informantene har diskutert i intervjuene.

Nr.	Målemetode	Skriftlig	Muntlig	Inngår i evaluering	Beskrivelse
1	Kartleggingsundersøkelse	X			Kartlegge om deltakerens lederteam er effektive. Deltaker og deltaker sitt lederteam fyller ut undersøkelse. Programarrangørene er mottaker.
2	Personlighetstester	X			Øke deltakerens selvrefleksjon. Deltaker gjennomfører, programarrangør mottar resultat.
3	Utviklingsplan	X			Plan hvor lederen legger inn sine utviklingsmål og beskrivelse for hvordan nå disse. Deltaker lager plan, mens deltakers leder og programarrangør veileder og følger opp.
4	Muntlige tilbakemeldinger		X		Gi tilbakemeldinger på program underveis og i ettertid. Alle interessentgruppene har mulighet til å gi muntlige tilbakemeldinger til programarrangørene.
5	For- og ettersamtale		X		Forsamtale har til hensikt å avklare forventninger, mens under ettersamtalen gjennomgås plan for videre utvikling. Deltaker og programarrangør deltar i forsamtale, mens deltakers leder er også med i ettersamtale.
6	Smile sheets	X		X	Innhente tilbakemeldinger i etterkant av programmet. Deltaker fyller ut og programarrangør har innsikt i resultatene.
7	Intervju		X		Intervju deltaker for innsamling av tilbakemeldinger.
8	Spørreundersøkelse	X			Innhente tilbakemeldinger gjennom å sende ut undersøkelse med spørsmål.
9	Klimaundersøkelse	X			Kartlegging av arbeidsmiljø.
10	Observasjon		X		Studere en leders atferd i praksis.
11	KPIer	X			Bruk av kvantitativ data for å evaluere programmet.

En metode som kan brukes for å innhente informasjon om lederes utvikling er *intervju*. Det nærmeste casebedriften kommer intervju i dag er for- og ettersamtalene i forbindelse med programmet. En ansatt påpeker at det er en slags evaluering i ettersamtalen ettersom det er rom for refleksjon rundt innhold og læringsutbytte. Samtidig er det ikke gitt uttrykk

---

for at tilbakemeldingene som teamet får gjennom samtalene skrives ned og lagres, eller at samtalene følger en strukturert mal. Samtalene oppleves derfor ikke som en del av en større evaluering av programmet. Det er mange som uttrykker at intervju er en metode organisasjonen burde bruke mer av, fordi det gir deltakere mulighet til å gi tilbakemelding og gå i dybden på ulike temaer ved programmene. På den andre siden påpekes det at intervju anses som en ressurskrevende metode:

*“Intervju er mer ressurskrevende og det er vanskelig å sammenstille data, men det finnes jo teknikker for, så det er jo overkommelig.”*

For å forhindre at kapasitet blir et problem for ledelsesutviklingsteamet foreslår flere å intervju et utvalg av deltakerne på programmet. Likevel kan det være problematisk, som sitatet påpeker, fordi det kan være vanskelig å sammenstille resultatene fra intervju og finne en klar retning for hva som konkret må forbedres. Dette begrunnes i at deltakerne sannsynligvis vil ha ulike oppfattelser om programmet de har deltatt på og spørsmålene som stilles på intervjuet.

En annen evalueringsmetode som brukes til en viss grad i dag, er *spørreundersøkelse*. Kartleggingsundersøkelsen som gjennomføres i forkant av programmet, samt smile sheetsene som sendes ut i etterkant, er former for spørreundersøkelser. En av lederne trekker frem at spørreundersøkelse er et velegnet verktøy for å inkludere lederens medarbeidere i etterkant av et program for å evaluere om personen har endret atferd. Lederne uttrykker at en fordel med å bruke denne metoden er at man kan få en konkret måling opp mot visse typer atferd eller kompetanseområder. En annen fordel er at det er lett å distribuere spørreundersøkelser:

*“Den største fordelen med en spørreundersøkelse er at det er lett å trekke over tid og lett å sende til mange.”*

Ulemper er derimot at respondentene kan ha ulik oppfattelse av svarskaalen, at metoden ikke evner å måle lederes faktiske utvikling, og at det er vanskelig å få 100% svarprosent. Det er derfor foreslått at en spørreundersøkelse er mer egnet til å måle de praktiske aspektene rundt et ledelsesutviklingsprogram, slik smile sheetet i hovedsak blir brukt i dag. En av lederne trekker også frem at respondenter som regel ikke tar spørreundersøkelser veldig seriøst. Dette vil kunne føre til at man innhenter feil informasjon.

En tredje metode som er diskutert er *klimaundersøkelse*. Klimaundersøkelse, også kalt medarbeiderundersøkelse, gjennomføres årlig i konsernet i dag, hvor hensikten er å se på leder-medarbeider-relasjonen. Klimaundersøkelsen skal gi en pekepinn på hvor og hva som fungerer bra i bedriften, og eventuelt hvor og hva som ikke gjør det. En HR-ansatt hevder at forskjellen på en klimaundersøkelse og en vanlig spørreundersøkelse, er at det ved klimaundersøkelse forventes at man følges opp i etterkant. Den ansatte indikerer at klimaundersøkelse kan være et verktøy både for å evaluere, men også for å forlenge læringsprosessen. Noen informanter foreslår at det er mulig å bruke klimaundersøkelse mer effektivt dersom de får det inn i et system slik at man kan se endringer over tid:

*“(Ved klimaundersøkelse) får lederen tilbakemeldinger på om det faktisk blir opplevd at du har endret atferden din. Så det er bra å bruke det verktøyet for å evaluere.”*



---

Ulempene ved klimaundersøkelse, som informantene belyser, er at den ikke er tilrettelagt for å innhente informasjon spesifikt for evaluering av ledelsesutvikling: *“Jeg ville sagt at klimaundersøkelse det gjør vi jo, men den vi kjører er ikke tilrettelagt for å måle akkurat det dere peker på, og man ønsker ikke å kjøre for mange av dem heller fordi det blir masete”*. Det er også flere som tviler på at man vil finne en korrelasjon mellom ledelsesutviklingsprogrammene og de generelle klimaundersøkelsene. Klimaundersøkelsene blir også påvirket av at det er et stort globalt selskap og de kulturelle forskjellene gjør at ansatte kan ha ulike oppfattelse av svarskaalen. Flere informanter hevder derfor at klimaundersøkelse er vanskelig å benytte for å si noe konkret om ledelsesutviklingsprogrammene.

*Observasjon* er en metode informantene hevder ikke brukes i dag, men som flere er positive til. Årsakene er at man kan få bedre innblikk i hvordan lederatferden faktisk er, ettersom man gjerne observerer faktisk utøvelse av ledelse i hverdagssituasjoner. En av de ansatte ser på observasjon som en selvfølgelighet, hvor linjeleder har ansvaret for å observere deltaker i etterkant av programmet. Selv om informantene sier at observasjon kan være en god metode, påpeker enkelte at det vil være vanskelig i praksis:

*“Enten man vil det eller ikke så kaster man en skygge som leder, og er med å påvirke både bedriften, bedriftskultur i organisasjonen og utviklingen i så hen-seende. Så jeg tror observasjon kan være bra hvis man klarer å få satt det inn i en form som gjør at man kan måle utvikling over tid. Men det er nok utrolig vanskelig.”*

De ansatte trekker spesielt frem kapasitet, dynamiske endringer i team og subjektivitet, som potensielle problemer med å bruke observasjon som evalueringsmetode. Eksempelvis sier en av programarrangørene at denne metoden er så tidkrevende at *“de har ikke sjans”* til å observere alle deltakerne. En annen trekker frem at dynamikken i lederteamene endres raskt, eksempelvis ved at en i lederteamet slutter, og det kan føre til at observasjon av ledere over tid ikke vil gi like stor effekt. HR-ansatte er også skeptiske til observasjon vurderingsmetode: *“Ja, jeg er litt usikker på den faktisk. For det er en utrolig subjektiv vurdering. (...) Den ville jeg vært litt varsom med.”*

Videre har *KPIer (Key Performance Indicators)* blitt diskutert som en metode for å evaluere programmene. Flere ansatte har kommet med forslag til KPIer, som sykefravær og varslingssaker, for å si noe om kulturen. Et annet eksempel var å vurdere verdien om nyskaping ved å ha en KPI som måler antall nye oppfinnelser eller forbedringsforslag på prosesser, utstyr og verktøy. De HR-ansatte ser på det som en stor fordel dersom man har en systematikk som gjør det mulig å benytte seg av KPIer til evaluering. En ansatt sier at bruk av KPIer er praktisk gjennomførbart dersom man har de rette KPIene som klarer å indikere en link mellom deltagelse på program og KPIene. Likevel er det en generell skepsis til å innføre KPIer for å evaluere, fordi de gjerne er resultatorienterte: *“Vi skal ikke ha for mange KPIer heller. Og sånn historisk sett så er jo KPIene veldig sånn økonomisk resultatorientert”*. Det er også ansatte som trekker frem at å bruke dagens KPIer for å evaluere programmet vil være problematisk, fordi effektene av programmene ofte er kulturelle og “mykere” egenskaper:

*“After you come back from those type of training there’s a lot of cultural and soft skills that need to be mapped, and that’s not always captured on KPIs.”*

Videre blir det trukket frem at det er mye annet som også påvirker KPIer enn kun ledelsesutviklingsprogram. Informantene trekker frem at KPIene derfor må være svært relatert til

---

det deltakeren skal lære. Til tross for konkrete KPIer er det likevel ikke gitt at deltakeren sitter igjen med akkurat det de er forventet å lære, men også lærer andre ting som man ikke har en KPI på. Det oppleves derfor utfordrende å velge ut riktige KPIer og måle disse opp mot ledelsesutviklingsprogrammene, til tross for at det er dette som ofte etterspørres av konsernledelsen.

### 5.2.3 Summen av flere metoder er bra

Informantene har ulik oppfattelse av hvilke metoder som er best egnet til å evaluere ledelsesutvikling, men er enige i at alle metodene har både positive og negative sider. Basert på dette er det flere som foreslår at man bør benytte en kombinasjon av flere metoder for å evaluere programmene:

*“Så ja, jeg tror jo summen av dette (flere metoder) er veldig bra.”*

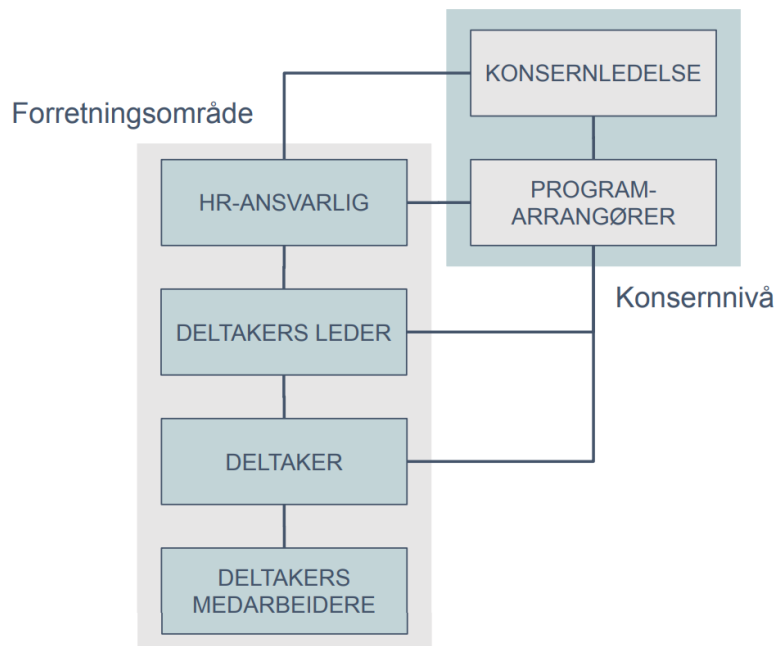
Som vist i tabell 3 brukes det allerede flere metoder for å innhente informasjon om programmene i dag, til tross for at ikke alle brukes til evaluering. Flere ansatte hevder at en kombinasjon av flere metoder kan bidra til å minke de negative sidene ved de ulike metodene, og fremheve de positive, slik at man kan innhente relevant og nyttig informasjon. For å kunne måle det som ble trukket frem som de ønskede målene med programmene, verdiskaping, kjennskap til ledelsesprinsippene, organisasjonslæring og en felles kultur, er det enighet om at man må bruke en kombinasjon av metoder for å samle inn informasjon.

## 5.3 Hvorfor oppleves ikke evalueringen tilstrekkelig i bedriften i dag?

Som tidligere nevnt mener flere av informantene at vurderingen av programmene trenger noe mer enn *et enkelt spørsmål på slutten av siste dagen*. Evalueringen oppleves altså ikke som tilstrekkelig for casebedriften i dag. For å utforske hvorfor dette er tilfelle vil denne delen først presentere de ulike interessentene av ledelsesutviklingsprogrammene. De hevder at de mangler innsikt i evalueringen som gjøres i dag, og at de ikke har ordentlige kanaler hvor de kan gi tilbakemelding. Videre påpeker de ansatte at en årsak til at det er vanskelig å innhente informasjon og tilbakemelding fra interessentene i dag, er mangel på systematikk av evalueringen. Denne delen vil derfor også presentere informantenes tanker rundt hvordan de kan dra nytte av eksisterende informasjon.

### 5.3.1 Interessentene ønsker sterkere tilknytning til programmene

Som figur 7 illustrerer er det flere interessenter og involverte aktører tilknyttet ledelsesutviklingsprogrammene. Figuren presenterer en forenklet oversikt over interessentene, samt kommunikasjonslinjene innad- og mellom konsernsenteret og forretningsområdene.



Figur 7: Forenklet oversikt over kommunikasjon mellom de ulike interessentene av ledelsesutviklingsprogrammet.

Som figuren viser er det i hovedsak fire interessenter fra forretningsområdene, i tillegg til to interessentgrupper på konsernnivå. Det er programarrangørene som er ansvarlige for å designe og gjennomføre programmene, samt innhente tilbakemeldinger. Derfor er programarrangørene samlingspunktet mellom de ulike kommunikasjonslinjene i figur 7. Deltakerens leder er, i samråd med HR i forretningsområdene og konsernledelsen, ansvarlig for å nominere ledere til programmene. Deltakerens medarbeidere er interessenter av programmene ettersom de arbeider tett med lederen som har deltatt, og derfor er de naturlige å inkludere i evaluering av sin egen leder.

Programarrangørene påpeker at de ikke har nok kapasitet til å følge opp hver enkelt deltaker sin utvikling. De sier at dersom det hadde vært satt av mer ressurser til evaluering, så hadde oppfølging av deltakere vært prioritert i enda større grad enn i dag. Det påpekes at konsernet har mange hundre ledere, og at det ikke er kapasitet til at teamet følger opp hver og en av dem. Som et resultat blir ansvaret for oppfølging gitt ut i linjen, hvor deltaker selv og deltakers leder har hovedansvaret for deltakerens videre utvikling. HR-ansvarlige er tydelige på at *“oppfølgingen, den må skje av nærmeste leder ute i linjen”*. De uttrykker at denne ansvarsfordelingen krever et rapporteringssystem som ivaretar og sender tilbakemeldinger til programarrangørene. HR-ansvarlige påpeker at dette er en krevende prosess ettersom det er mange deltakere med hver sin linjeleder.

Selv har HR-ansvarlige ansvar for å selektere hvilke ledere som skal delta på de ulike ledelsesutviklingsprogrammene. Dermed har de kontakt med både deltaker og deltakerens leder, og er indirekte interessenter av evalueringen i dag. Flere HR-ansvarlige mener selv at de har litt for lite innsikt i hvordan evalueringen foregår:

*“Selvfølgelig hadde det vært greit å ha en oversikt over hva som er spennet i tilbakemeldingene, og hva tilbakemeldingene generelt sett sier da. Det har jeg per i dag ikke noe særlig innsikt i. (...) Jeg har faktisk aldri sett det skjemaet så jeg vet ikke hva det inneholder.”*

---

Ettersom HR-ansvarlige har lite kjennskap til hvordan programmene evalueres gjør det vanskeligere å komme med innspill og tilbakemeldinger. Enkelte sier at de har mulighet til å gi tilbakemeldinger både på vegne av seg selv og lederne de har sendt på program fra sitt forretningsområde, men ikke via en formell kanal. Samtidig hevder flere HR-ansvarlige at de i liten grad har mulighet til å gi innspill på programmenes innhold, selv om de skulle ønske de hadde mulighet til det: *“Vi inviteres egentlig ikke til så mye innspill på innhold. (...) Jeg kunne ønske vi hadde noe mer påvirkning”*. Det nevnes også at dersom de kommer med innspill, omhandler det gjerne praktiske sider ved programmet.

Konsernledelsen er også viktige interessenter av programmene. Programarrangørene sier at de noen ganger inviterer ledere fra konsernledelsen til å delta i ledelsesutviklingsprogrammene for å snakke med deltakerne, fortelle sine historier og diskutere utfordringer innen ledelse. Det er likevel uttrykt et ønske om at konsernledelsen utvikler en sterkere tilknytning til ledelsesutviklingsprogrammene, utover å delta på enkelte av samlingene. Det uttrykkes at det oppleves som vanskelig å få toppledelsen til å virkelig engasjere seg for programmene:

*“Jeg tror det er et stykke å gå for å få et eierskap til programmene. (...) Jeg tror det er et stykke å gå for å få toppledelsen til å stille seg skikkelig tungt bak dette.”*

Konsernledelsen har gode forutsetninger for å si noe om hva man kan forvente av det å være leder i casebedriften. De ansatte fremhever at dette er et viktig argument for at konsernledelsen bør være med i utviklingen av ledelsesutviklingsprogrammene. Likevel pekes det på at det er vanskelig for konsernledelsen å følge med når det ikke finnes gode evalueringsverktøy: *“Toppledelsen vet at programmene finnes (...). Vi har jo ikke noe verktøy internt hos oss som gjør at topledere har noe forhold til om folk faktisk lærer noe eller utvikler seg”*. Konsernledelsen har selv indikert at de ønsker hyppigere informasjon om tilbakemeldinger på de ulike programmene.

### **5.3.2 Det er et ønske om å bli flinkere til å bruke eksisterende informasjon**

Selv om det kun er smile sheetsene som brukes for å evaluere programmene, samler casebedriften inn annen informasjon om programmene, som vist i tabell 3. Denne delen vil se på hva informantene tenker om hvordan informasjonshenting gjennomføres i dag med tanke på kanaler og verktøy, samt om metodene de bruker i dag innhenter riktig informasjon til en evaluering.

Informantene hevder at det ikke nødvendigvis er mangel på informasjon og tilbakemeldinger som er årsaken til at evalueringen av programmene er mangelfull i dag, men at de ikke vet hvordan de skal analysere og strukturere informasjonen de får fra ulike interessenter. Flere HR-ansatte fremhever behovet for å bruke informasjon de allerede har i dag, i enda større grad. De uttrykker derfor at de ikke nødvendigvis trenger flere metoder for å innhente informasjon, men at de må evne å strukturere informasjonen de allerede får gjennom ulike kanaler. Flere ansatte belyser at de bør bli flinkere til å analysere tilbakemeldingene de får: *“Jeg tror vi har det (nok informasjon) i dag. Det er egentlig bare å systematisere det og være bevisst. Det er egentlig bare å være bevisst at vi skal og må og bør gjøre det”*. Videre uttrykker ansatte at casebedriften har mange verktøy som allerede brukes i forbindelse med programmene. Verktøyene som brukes er gode, men de blir ikke utnyttet til sitt fulle potensiale. Flere uttrykker at det kan være hensiktsmessig å undersøke i hvilken grad

---

verktøyene kan videreutvikles for å inkludere mer informasjon, men at det i hovedsak bør fokuseres på å få samlet alle tilbakemeldingene inn i et system. Slik det er i dag brukes hvert verktøy til forskjellig formål:

*“Vi har et verktøy som heter (verktøy A)<sup>4</sup>, som vi bruker for å sende ut invitasjoner og registrere deltakelse. (...) Vi har noe som heter (verktøy B). Det er en ledelsesprosess, et årshjul, hvor de legger inn mål. (...) De har oppfølginger, og de har det som blir kalt (verktøy C). Den definerer personlig utviklingsområder som blir fulgt opp, så da anbefaler vi at de aksjonene som er definert av dem skal legges inn i det som vi kaller (verktøy D). (...) Vi har medarbeiderundersøkelse. Det er et verktøy vi har, og der måler vi atferdsbiten hos ledere.”*

Deltakere selv er positive til verktøyene for oppfølging og evaluering. De fremhever at verktøyene bidrar til å skape en struktur på utviklingen, slik at det oppleves enklere å ta tak i egen utvikling etter deltakelse på programmet: *“Verktøyet vi bruker for oppfølging er nok veldig viktig. Sånn at man ikke bare avslutter og slipper tråden, men at du faktisk hadde noen definerte objektiver som også din leder visste om, og som ble fulgt opp”*.

Tilbakemeldingene og innspillene som interessentene kommer med i dag baserer seg hovedsaklig på personlig dialog. Dette gjelder blant annet kontakten deltakerne, HR-ansvarlige og konsernledelsen har med programarrangørene. Til en viss grad bærer den personlig dialogen preg av å gi generelle innspill og betraktninger, uten å gå i dybden på aktuelle forbedringsområder. Likevel har HR-ansvarlige prøvd å legge tilrette for mer formell tilbakemelding ved å diskutere det på koordineringsmøter:

*“Vi snakker jo direkte med (navn)<sup>5</sup> og ledelsesutviklingsteamet. Så vi har jo egentlig ukentlig kontakt slik at vi tar det i den vanlige dialogen. I tillegg så har vi løftet det litt mer formelt i det siste med et par koordineringsmøter som vi har på tvers av selskapet mellom noen av oss som jobber med utvikling og personalutvikling.”*

En av de andre HR-ansvarlige uttrykker også at de har direkte dialog med programarrangørene, hvor tilbakemeldingene ofte går på praktiske aspekter og generelle innspill. De uttrykker et ønske om å kunne dele sine perspektiver på programmene. En av lederne belyser at det er enkelt å gi tilbakemeldinger for de som kjenner programarrangørene godt. På den andre siden uttrykker lederen at det kan være vanskelig å gi tilbakemeldinger for andre som ikke har tilsvarende personlige relasjoner og nettverk. Det påpekes av en leder at en strukturert kanal tilgjengelig og synlig for alle kan være fordelaktig:

*“Jeg bruker bare (navn)<sup>6</sup> fordi jeg kjenner (navn) altså. Det blir disse nettverkene igjen da. Så veldig lett for meg å kontakte (navn) direkte og umiddelbart. (...) Det burde kanskje struktureres litt mer sånn at denne kanalen for feedback blir litt mer tilgjengelig og synlig for alle.”*

Informantene føler altså at personlig dialog ikke alltid er tilstrekkelig for å diskutere aktuelle forbedringsområder. Enkelte av informantene har også stilt spørsmål ved om smile sheetet

---

<sup>4</sup>Verktøyenes navn er anonymisert.

<sup>5</sup>Navnet er anonymisert.

<sup>6</sup>Navnene er anonymisert.

---

som sendes ut i etterkant evaluerer relevante aspekter ved programmene. Informantene belyser at undersøkelsen studerer praktiske aspekter ved ledelsesutviklingsprogrammene som er enkle å forholde seg til, og dermed også enkle å endre på. Et eksempel, vist i tabell 2, er at det bes om tilbakemelding på lokasjonen programmet holdes på. Dette eksempelet viser at evalueringen som gjøres måler praktiske aspekter ved programmet, heller enn de uttalte ønskede målene. En av programarrangørene mener selv at mange av spørsmålene som stilles er irrelevante for å evaluere programmene:

*“Min personlige mening er at tilbakemeldingene ikke blir brukt godt nok. Det er litt typisk spørsmål i en eller annen type karakterskala. En del av de spørsmålene mener jeg nesten er irrelevante, altså i forhold til “var det en fin atmosfære?”, eller “var hotellet bra?”.”*

I lys av mangelen på et system som fanger opp alle tilbakemeldingene, samt problematikken vedrørende om riktige aspekter blir evaluert, påpeker flere HR-ansatte at det er vanskelig å ta i bruk og trekke konklusjoner av tilbakemeldingene. De opplever at de per i dag *ikke har kommet i mål med å bruke innspill og tilbakemeldinger til å evaluere ønskede målene med programmene*. En av de ansatte påpeker at evalueringen bekrefter at programmet fungerer til et visst nivå, men at man ikke evner å knytte evalueringresultatene opp mot de ønskede målene. De sliter med å studere hvordan videreutvikling av programmene bør foretas, og om programmene gir resultater på organisasjonsnivå:

*“Jeg tenker at det vi primært bruker tilbakemeldingene til, det er at vi rapporterer det inn i organisasjonen som et bevis på at vi ligger innenfor på en måte. Vi bruker dem nok ikke så godt som vi burde ha gjort til egen - hva skal jeg si - evaluering, egen forståelse eller til videreutvikling av programmet.”*

Videre uttrykkes det at ved dagens evalueringsprosess så virker det som om totalscoren fra smile sheetet er viktigere enn å studere betydningen av tallene som ligger bak. Det påpekes at de setter det inn i et system, *“gjørne type excel-ark som forteller om hvor happy var vi med ditt eller datt. Også sender vi det til vår HR-direktør. Og så vil HR-direktøren da se noen tall på en skala fra 1 til 6, og vi ligger stort sett på 5ere, eller i verste fall på en 4er på enkelte ting.”*

### **5.3.3 Ansatte ønsker å se at tilbakemeldingene blir tatt i bruk**

Som nevnt uttrykker programarrangørene at interessentene generelt er flinke til å gi tilbakemeldinger. Enkelte av deltakerne er derimot ikke sikker på om tilbakemeldinger som gis alltid blir brukt til å evaluere generelt i organisasjonen. En leder påpeker at en konsekvens kan være at færre engasjerer seg i evaluering ved en senere anledning:

*“Giving feedback sometimes feels like we are just talking in the wind. And so that is also, you know, people here tend to give up on giving feedback because they want to see an effect, and sometimes there is not an effect.”*

En leder utdyper videre at det er ødeleggende for kulturen dersom man ikke får respons på tilbakemeldingene man gir. Et av forretningsområdene utvikler nå egne ledelsesutviklingsprogram basert på oppfattelsen av at tilbakemeldinger vedrørende deres behov ikke blir hørt og tatt til følge:

---

*“Og så har jeg på en måte prøvd å spille inn våre behov til konsernet<sup>7</sup>, men så er vel det at - Ja, vi har ikke blitt så veldig hørt som vi kanskje har håpet på.”*

Det blir påpekt at årsakene til at forretningsområdet utvikler sitt eget ledelsesutviklingsprogram baserer seg på at deres behov for ledelseskompetanse ikke blir dekket, i tillegg til at det er lang kø for å få deltatt på programmene som arrangeres i dag. De fleste ledere hevder at de har mulighet til å gi tilbakemeldinger etter endt program. Likevel er det usikkerhet rundt om tilbakemeldingene blir tatt til følge.

---

<sup>7</sup>Bedriftens navn er anonymisert

---

## 6 Diskusjon

For å utforske *hvordan evaluere ledelsesutviklingsprogram i organisasjoner* har vi innhentet empiri om hva casebedriften ønsker å oppnå med sine ledelsesutviklingsprogram, hvordan bedriften opplever at programmene kan evalueres og hvorfor evalueringen som gjøres i dag oppleves som utilstrekkelig. Vi har også undersøkt teorier innen ledelse, ledelsesutvikling og evaluering. Det empiriske materialet og det teoretiske grunnlaget er utgangspunktet for diskusjonen av de tre forskningsspørsmålene: 1) hva ønsker organisasjoner å oppnå med ledelsesutviklingsprogram og hvordan samsvarer dette med eksisterende rammeverk for evaluering, 2) når og hvordan burde organisasjoner evaluere ledelsesutviklingsprogram og 3) hvorfor evaluering av ledelsesutvikling oppleves som komplekst i organisasjoner.

Resultatene viser at ønskede mål med programmene er at ledere skape verdi for konsernet ved å handle i tråd med ledelsesprinsippene, samt bidra til å fasilitere for organisasjonslæring og en felles organisasjonskultur. Bedriften opplever det i dag vanskelig og ressurskrevende å evaluere de ulike programmene. Resultatene viser at mange av informantene mener at summen av flere evalueringsmetoder er et godt utgangspunkt for evaluering og at evaluering bør foregå over en lengre tidsperiode. Videre har flere uttrykt at de savner et godt system for å kunne gi tilbakemelding. Resultatene viser også at casebedriften ønsker å bruke informasjon de allerede har tilgjengelig i større grad til evaluering, og at ansatte ønsker å se at det blir gjennomført tiltak som følge av en evaluering.

Ledelsesutviklingsprogrammene i bedriften er forankret i teorier om ledelse og ledelsesutvikling. Informantene beskriver ledelse som prosessen å få gjort oppgaver gjennom andre gitt en bestemt type atferd, som samsvarer med Northouse (2016), samt Yukl og Gardner (2020), sine definisjoner på ledelse. Ledelsesutvikling har som mål å trene ledere på å utøve god ledelse (Bass og Riggio 2006; Day 2000), og ledelsesutvikling er en viktig komponent for å øke verdiskaping i organisasjoner (Yukl og Gardner 2020). Dette er i tråd med casebedriftens holdning om at ledelsesutviklingsprogrammene arrangeres for å utvikle gode, kompetente ledere som skaper verdi for bedriften. Dette vises ved at verdiskaping er kjernen av ledelsesprinsippene, som illustrert i figur 4. Ved å ha ledelsesprinsipper forsøker casebedriften blant annet å oppnå et felles ideal for ønsket lederatferd, og prinsippene brukes aktivt i programmene. Dette impliserer at programmene i casebedriften baserer seg på mye av det samme som eksisterende tilnærminger til ledelse og rammeverk for å evaluering av ledelsesutvikling. I diskusjonen ønsker vi å undersøke forskningsspørsmålene gjennom det teoretiske og empiriske grunnlaget for å kunne si noe om organisasjoner generelt.

### 6.1 Evaluering sett i lys av eksisterende rammeverk

Intervjuene har vist at informantene er opptatt av ledelsesutvikling. De er enige om at organisasjonen bør evaluere programmene, og spørsmålene i smile sheetet, eksemplifisert i tabell 2, ikke er tilstrekkelig som evalueringsmetode. Kirkpatrick (2006) hevder at det er vanlig at organisasjoner kun evaluerer ved hjelp av et enkelt spørreskjema i etterkant av program, til tross for at de gjerne skulle ha gjennomført mer omfattende evalueringstiltak. Informantene uttrykker at det er viktig å evaluere, men de har få konkrete forslag til hvordan organisasjonen kan gjøre det. Bedriften har altså et ønske om å gjennomføre mer omfattende evalueringer av programmene enn i dag, men det oppleves utfordrende da det er stor usikkerhet rundt hvordan de skal gå frem. Med dette som utgangspunkt vil vi i denne delen utforske første forskningsspørsmål: hva ønsker organisasjoner å oppnå med ledelsesutviklingsprogram og hvordan samsvarer dette med eksisterende rammeverk for



---

evaluering. Dette gjøres ved å diskutere styrker og svakheter ved eksisterende rammeverk for evaluering, og undersøke om disse er anvendbare for organisasjoner. Kirkpatrick sitt rammeverk er utgangspunkt for delen, siden det er det dominerende rammeverket, mens andre modeller gjennomgått i del 5 diskuteres som supplement.

### 6.1.1 Styrker og svakheter med eksisterende rammeverk for evaluering

Det casebedriften ønsker å oppnå med programmene samsvarer med flere av nivåene i rammeverket til Kirkpatrick. De ønsker at ledere handler i tråd med ledelsesprinsippene, fasiliterer for organisasjonslæring og en felles kultur, samt skaper verdi for konsernet. Dette har likhetstrekk med nivåene for læring, atferd og resultater, vist i figur 1. I tillegg gjennomfører casebedriften allerede en slags evaluering på nivå en, reaksjon, gjennom smile sheetet de sender ut til deltakerne rett etter programmet. Bates (2004) hevder at rammeverket til Kirkpatrick er populært fordi det åpner opp for diskusjon om hva som er ønskelige resultater av et program. Dette viser at rammeverket er nyttig i den forstand at det kan belyse hvordan programmene skaper verdi for organisasjonen, gjennom nivå fire, resultater. Ledelsesprinsippene er gjennomgående i programmene, og er veiledende for den ønskede lederatferden i bedriften. Dette samsvarer med overgangen fra nivå to, læring, til nivå tre, atferd. En av informantene påpeker at ledelsesutvikling nettopp handler om å omsette læring til endret atferd. Dette viser at rammeverket til Kirkpatrick setter lys på det casebedriften ønsker å oppnå med programmene. Vi mener derfor at evalueringstilnærmingen til Kirkpatrick kan være et mulig utgangspunkt for å evaluere det bedriften og andre organisasjoner ønsker å oppnå med ledelsesutviklingsprogram.

Casebedriften uttrykker at de mangler en struktur på evalueringen i dag, og at de er usikre på hvordan de skal gå frem. Rammeverket til Kirkpatrick kan brukes for å gi bedriften en overordnet struktur på evalueringen. Rammeverket er enkelt å forstå, fordi det er en stegvis sekvens (Reio mfl. 2017). Ettersom stegene er overordnede kan organisasjoner selv tilpasse rammeverket slik at det samsvarer med spesifikke karakteristikk ved organisasjoner eller program. I tillegg presenterer rammeverket evaluering på en systematisk måte (Bates 2004). Å anvende Kirkpatrick sitt rammeverk vil kunne gi organisasjoner et utgangspunkt for evaluering, samtidig som det enkelt kan tilpasses ulike organisasjoners behov. Basert på dette mener vi, i likhet med Bates (2004), at en styrke med rammeverket er at det har en systematisk tilnærming til evaluering.

Flere av de ansatte er usikre på hvordan organisasjonslæring og organisasjonskultur kan måles, og de stiller spørsmål ved om det er mulig i det hele tatt. Likevel finnes det metoder som tradisjonelt er brukt til å studere disse konseptene, som Garvin mfl. (2008) sin metode som undersøker organisasjoners evne til å lære. Verktøyet vektlegger flere aspekter som samsvarer med det casebedriften trekker frem som relevant ved sine ledelsesutviklingsprogram. Disse er blant annet psykologisk trygghet og åpenhet, som Garvin mfl. (2008) anser som byggeklosser for å utvikle et støttende læringsmiljø. Metoden evaluerer blant annet om organisasjoner har et støttende læringsmiljø ved en kvalitativ undersøkelse med påstander. Siden metoden vurderer aspekter som er viktige for bedrifter anser vi det relevant for organisasjoner å innhente inspirasjon fra Garvin mfl. (2008) og lignende evalueringsverktøy.

Til tross for at ledelsesfeltet har endret seg i løpet av de siste 60 årene (Gigliotti og Shankman 2021; Glasø og Thompson 2013; Northouse 2016; Rost 1991), har Kirkpatrick sitt rammeverk i liten grad blitt justert. Rammeverket ble utviklet i 1959, da ledelse fokuserte på atferd, relasjoner, felles mål og resultater (Gigliotti og Shankman 2021). Selv om disse aspektene ved ledelse fortsatt er relevante i dag, har det også vokst frem andre tilnær-

---

minger til ledelse som er relevante i forbindelse med ledelsesutvikling. Eksempelvis har organisasjoner blant annet blitt mer hybride etter gjentagende nedstengninger som følge av Covid-19-pandemien (Stoker mfl. 2022). De siste tiårene har det også blitt tilnærmet en selvfølge at organisasjoner har global tilstedeværelse. Casebedriften sier at de justerer programmene ved å inkludere nye tilnærminger til ledelse, eksempelvis distanseledelse og mangfoldsledelse. Ved evaluering av ledelsesutvikling er det viktig med samsvar mellom programmene og evalueringstilnærmingen (King og Nesbit 2015). Innholdet i programmene har endret seg over tid, mens Kirkpatrick sine fire nivå har bestått uendret. Basert på dette mener vi at evalueringstilnærmingen i liten grad er justert opp mot dagens programinnhold, som kan implisere at rammeverket er utdatert. På den andre siden kan det tenkes at evalueringstilnærmingen til Kirkpatrick er såpass overordnet at den er uavhengig av programinnholdet og derfor tidløs. Dette kan forklare at tilnærmingen fortsatt er så populær (Reio mfl. 2017). Med bakgrunn i dette er vi enige med Holton III (1996) om at evalueringstilnærmingen til Kirkpatrick minner mer om en taksonomi, altså en systematisering for hvilke nivå organisasjoner bør evaluere på, heller enn en modell.

Ledere i casebedriften sier at ledelsesutviklingsprogram ikke er som annen type trening. Dette stiller spørsmål ved om Kirkpatrick sitt rammeverk er det riktige å anvende ettersom det er utviklet for å evaluere generelle treningsprogram. Informantene påpeker at ledelsesutvikling gjerne fokuserer på “mykere” ferdigheter, og belyser at evaluering av ledelsesutviklingsprogram derfor ikke er som å evaluere eksempelvis et matematikkkurs. De påpeker at det er utfordrende å sette konkrete målevariabler på kvalitative mål. Det vil blant annet være mer naturlig å anvende Kirkpatrick sin tilnærming til evaluering på managementtrening, fordi management fokuserer på å lære konkrete prosesser og verktøy for å drive en organisasjon (Kotter 1990; Northouse 2016; Rost 1991). En av lederne påpeker også at det ikke nødvendigvis er de metodene og verktøyene deltakere lærer på ledelseskurs som brukes i ettertid, men at poenget med programmet er å *vite* at det finnes slike hjelpemidler. Dette er et eksempel på at det deltakere har lært ikke nødvendigvis fører til en endring i atferd, som samsvarer med Alliger og Janak (1989) sin kritikk mot rammeverket til Kirkpatrick vedrørende positiv interkorrelasjon. Derfor er vi av den oppfatning at det bør stilles andre krav til evaluering av ledelsesutviklingsprogram, som ofte har kvalitative mål, enn andre former for treningsprogrammer. Dette stiller spørsmål ved om Kirkpatrick sitt rammeverk er det mest hensiktsmessige å bruke for casebedriften og andre organisasjoner.

Casebedriften har uttrykt at de blant annet ønsker å måle effektene ledelsesutviklingsprogrammene har på organisasjonsnivå. Yukl og Gardner (2020) hevder at litteratur i hovedsak studerer effekter ved utvikling av ferdigheter på individnivå, heller enn å studere hvordan en leder klarer å skape samspill mellom individer i organisasjonen og dermed skape effekter på organisasjonsnivå. Ledelsesutvikling sitt fokus på kollektiv lederatferd og oppnåelse av organisasjonens felles mål, skiller seg fra andre typer treningsprogram som har større fokus på utvikling av individuelle ferdigheter (Yukl og Gardner 2020). Casebedriften beskriver at evne til organisasjonslæring og bygging av en felles organisasjonskultur er ønskede mål ved programmene, som aktualiserer evaluering av effekter på organisasjonsnivå. Videre er ledelsesutvikling gjerne organisasjonsspesifikt i den forstand at organisasjoner verdsetter ulike prinsipper for ledelse (Yukl og Gardner 2020). En organisasjons karakteristikk og kontekst påvirker derfor evalueringen. Vi tror derfor at eksisterende modeller og tilnærminger til evaluering ikke nødvendigvis vil være tilstrekkelig for alle organisasjoner.

Antagelsen Kirkpatrick gjør i sitt rammeverk om hierarki mellom nivåene, kan gjøre det utfordrende å bruke tilnærmingen for å evaluere på organisasjonsnivå. Casebedriften anser individuell utvikling på programmene som en byggekloss for å oppnå effekter på organisasjonsnivå. Dette samsvarer med at Kirkpatrick (2006) beskriver nivåene som en stegvis

---

sekvens fra nivå en, reaksjon, til nivå fire, resultater. Til tross for at både casebedriften og Kirkpatrick (2006) hevder at det er en sammenheng mellom individuell læring og effekter på organisasjonsnivå, sier Kirkpatrick (2006) at mange organisasjoner hopper over evaluering av de første nivåene. En årsak til dette hevder Alliger og Janak (1989) er antagelsen om at nivåene er rangert hierarkisk, slik at de øverste nivåene anses som viktigere enn de lavere nivåene. I dag innhenter casebedriften informasjon på nivå en, gjennom smile sheetet eksemplifisert i tabell 2. Likevel analyseres ikke denne informasjonen i stor grad, fordi programarrangørene opplever informasjonen som unyttig. Dette kan implisere at casebedriften er enige i antagelsen om at de øverste nivåene er viktigere enn de lavere nivåene, i motsetning til teori som påpeker at individuell læring er en forutsetning for å skape organisatorisk læring (Filstad 2016; Lave og Wenger 1991). Vi anser derfor antagelsen om hierarki som en svakhet ved rammeverket til Kirkpatrick, siden det kan oppfordre organisasjoner til å ekskludere nivå en og to og dermed ikke hensynta at individuell utvikling og læring er en byggekloss for å oppnå effekter på organisasjonsnivå. Dette viser at målingene casebedriften og andre organisasjoner gjør i dag, tilsvarende nivå en, reaksjon, også kan være verdifulle å analysere.

Informantene i casebedriften sier at en utfordring med å evaluere er at det er mye annet enn deltakelse på et ledelsesutviklingsprogram som kan påvirke ønskede mål med programmet. Antagelsen om kausalitet mellom nivåene i rammeverket til Kirkpatrick tar ikke hensyn til hvordan programmets kontekst påvirker resultatene fra evalueringen. Kausaliteten vises i figur 1 som pilene mellom nivåene. Den komplekse konteksten rundt organisasjoner er med på å forklare hvorfor det ikke er enkelt å vite om det faktisk er ledelsesutviklingsprogrammet som har gitt resultater, eller tilfeldigheter i omgivelsene rundt organisasjonen. Mellom nivåene i Kirkpatrick sitt rammeverk er det mange faktorer som påvirker hverandre, slik at det ikke er utdypende nok til at organisasjoner enkelt kan tilpasse rammeverket til sitt behov. Eksempelvis fremhever informantene at organisasjonskulturen og dens subkulturer, samt omstruktureringer, er faktorer med stor påvirkning på evalueringen. Dette er i tråd med Tyson og Ward (2004) som hevder at organisatorisk kompleksitet og størrelse bidrar til å gjøre evaluering utfordrende. Dermed kan man hevde at alle nivåene i seg selv er av relevans, men at antagelsen om kausalitet mellom dem bidrar til å gjøre tilnærmingen lite anvendbar i praksis. Samtidig finnes det modeller som hensyntar kontekst, eksempelvis Brinkerhoff (2005) og hans *Success Case Method*. Siden han ønsker å undersøke hva som er realisert og urealisert verdi av trening ved å inkludere omgivelsene rundt programmet, kan det være hensiktsmessig å studere hvordan modellen tar høyde for kontekst. I tillegg beskriver Brinkerhoff (2005) hvordan det er mulig gå frem for å evaluere, og modellen kan implementeres på relativt kort tid. En lineær fremstilling av evaluering, som Kirkpatrick sitt rammeverk, kan anses som en forenklet tilnærming til evaluering av ledelsesutvikling. Vi mener derfor at evalueringsmodeller og -metoder som tar hensyn til kontekst er av relevans.

Casebedriften ønsker slik som mange andre organisasjoner å undersøke om ledelsesutviklingsprogrammene skaper verdi. Dette samsvarer med at evalueringstilnærmingen til Kirkpatrick er populær fordi den er resultatorientert (Bates 2004). Likevel trekker Brown og Seidner (1998) frem at det er problematisk at tilnærmingen ikke gir konkrete retningslinjer for hvordan man skal konvertere evaluering av resultater til reell pengeverdi. Kirkpatrick (2006) poengterer to kritiske årsaker til dette. Den ene omhandler at man ikke vet *hvordan* man skal måle resultater og sammenligne de med kostnadene til et program, mens den andre sier at selv om man vet hvordan så klarer man ikke å *bevise* at resultatene kommer fra treningsprogrammet. Dette er forenelig med at casebedriften uttrykker evaluering av resultater i form av økonomisk vinning, som det vanskeligste med evaluering. Rammeverket til Kirkpatrick (2006) viser at evaluering av resultater er viktig, men den gir ikke en

---

direkte oppskrift på hvordan dette skal gjøres. Dette er en svakhet med tilnærmingen, fordi forventningen om å få kvantitative resultater fra kvalitative målevariabler ikke blir møtt. Informantene utdyper selv at det er åpenbart at god ledelse gir gode resultater, og derfor er også koblingen mellom ønsket lederatferd og resultater åpenbar. Å tallfeste kvalitative variabler som atferd er svært utfordrende. Mange av informantene hevder at vissheten om at det er en korrelasjon mellom god ledelse og økt verdiskaping holder, og at sammenhengen ikke nødvendigvis trenger å tallfestes. De trekker frem at å tallfeste sammenhengen vil kreve at programmet er svært godt forankret og implementert. Yukl og Gardner (2020) utdyper i likhet dette perspektivet ved å hevde at i hvilken grad ledelsesutviklingsprogram evner å gi ønskede effekter avhenger blant annet av design, innhold og gjennomføringsevne, i tillegg til støtten og forankringen programmet har i organisasjonen. Likevel har Richard mfl. (2014) og Avolio mfl. (2010) forsøkt å estimere avkastningen på ledelsesinvesteringer i sine studier. Vi påstår derfor at Kirkpatrick sitt rammeverk ikke er godt egnet for å evaluere kvantitative resultater av ledelsesutviklingsprogram, og at organisasjoner derfor også kan studere Richard mfl. (2014) og Avolio mfl. (2010) sine tilnærminger.

### 6.1.2 Eksisterende rammeverk gir et utgangspunkt for evaluering

For å oppsummere ser vi at casebedriften er opptatt av ledelsesutvikling, men at de ikke vet hvordan de skal evaluere hvorvidt programmene skaper verdi i organisasjonen. Et grunnleggende mål med ledelsesutviklingsprogrammene i bedriften er at de skal skape verdi for organisasjonen, i tråd med at god ledelse er assosiert med verdiskaping. Fokuset på evaluering av resultater, eksempelvis verdiskaping, i rammeverket til Kirkpatrick gjør det derfor relevant å anvende for organisasjoner. Som eksemplifisert gjennom casebedriften, er det også likhetstrekk mellom de andre målene med programmene og rammeverkets nivåer. Likevel kan det være nødvendig å hente inspirasjon fra andre evalueringstilnærminger, eksempelvis Brinkerhoff (2005) sin *Success Case Method* eller Garvin mfl. (2008) sin tilnærming, ettersom rammeverket til Kirkpatrick har vært lite justert de siste 60 årene, til tross for at ledelsesfeltet har endret seg mye. Dette kan forklares i at rammeverket bør ses på som en taksonomi heller enn en modell, som påpekt av Holton III (1996). Alle nivåene i rammeverket er av relevans, men antagelsene om sammenhengen mellom dem bidrar til å gjøre tilnærmingen lite anvendbar i praksis. Eksempelvis fremhever informantene organisasjonskultur og omstrukturering som faktorer med stor påvirkningsgrad på evaluering, i tråd med Tyson og Ward (2004) som hevder at organisatorisk kompleksitet og størrelse bidrar til å gjøre evalueringen utfordrende. Rammeverket til Kirkpatrick gir heller ikke konkrete retningslinjer for hvordan organisasjoner kan konvertere evaluering av resultater til reell pengeverdi. Vi mener derfor at rammeverket ikke er godt egnet for å evaluere faktiske økonomiske resultater, og at organisasjoner derfor heller kan studere Richard mfl. (2014) og Avolio mfl. (2010) sine tilnærminger. Med bakgrunn i dette mener vi at organisasjoner kan ta utgangspunkt i eksisterende rammeverk og modeller, men gjøre justeringer basert på programmets innhold og kontekst, samt organisatoriske karakteristikk.

## 6.2 Evaluering sett i lys av tidsbruk og valg av metoder

Casebedriftens kapasitet og tilgjengelige ressurser påvirker hvilke evalueringsmetoder som er passende, samt hvor hyppige målinger evalueringen kan bestå av. Bedriften benytter seg i dag av flere potensielle metoder for evaluering, men bruker kun et smile sheet for å evaluere, eksemplifisert i tabell 3. Ettersom de ønsker å se hvordan programmet bidrar til endringer over tid, er det også relevant å diskutere når organisasjoner bør evaluere. Kirkpatrick (2006)

---

presenterer eksempler på praktiske metoder for hvordan man kan evaluere de ulike nivåene. Dette er blant annet intervjuer, spørreundersøkelser, evnetester og KPIer. De ansatte i bedriften har trukket frem fordeler og ulemper ved flere av disse metodene, og drøftet hvor godt metodene vil fungere i egen organisasjon. Til tross for at Kirkpatrick (2006) presenterer metoder for evaluering, utdypes det i liten grad hvordan de ulike metodene kan settes sammen til en sammenhengende evalueringsprosess. Som nevnt sier Tyson og Ward (2004) at organisatorisk kompleksitet og størrelse kan bidra til å gjøre evaluering utfordrende. I denne delen vil vi derfor undersøke det andre forskningsspørsmålet: når og hvordan burde organisasjoner evaluere ledelsesutviklingsprogram. Dette vil gjøres ved å diskutere praktiske implikasjoner for evalueringstidspunkt og evalueringsmetoder.

### 6.2.1 Balansen mellom evaluering over tid og ressursbruk

Majoriteten av informantene uttrykker at målinger må gjennomføres både før og etter programmet slik at det er mulig å undersøke om programmet har bidratt til langvarige endringer. Lignende trekker Garvin (1994) frem at for å evaluere organisasjonslæring må man ta utgangspunkt i at det er en prosess som utspiller seg over tid. Bang (2011) hevder at organisasjonskultur er et sett med verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg gjennom samhandling mellom mennesker. Organisasjonskultur er derfor også noe som utvikles over tid, i motsetning til organisasjonsklima, som kan si noe om organisasjonskulturen på ett gitt tidspunkt (Schneider mfl. 2013). Kjennetegn ved ledelsesutvikling er blant annet relasjonsbygging og bygging av sosial kapital (Day mfl. 2014; Schiefloe 2021) og organisasjoner kan ikke evaluere disse uten å måle på flere tidspunkt. Både Bushnell (1990) sin IPO-modell og Brinkerhoff (2005) sin Success Case Method evaluerer på flere tidspunkt i sine evalueringstilnærminger, i likhet med Kirkpatrick (2006). Dette samsvarer med informantenes ønske om å sammenligne to målinger for å se om det har skjedd en endring i tidsrommet mellom målingene. Informantenes ønske er i motsetning til dagens evaluering som kun kartlegger deltakerens oppfattelse av programmet på ett tidspunkt gjennom et smile sheet. Vi mener derfor det er hensiktsmessig at organisasjoner gjør flere målinger, for å se om det har oppstått en endring som følge av programmet.

Mange av informantene uttrykker at de ønskede målene med programmet ikke er observerbare før etter det har gått en viss tid. Dette nevnes av Posavac (2016) som en av hovedutfordringene ved evaluering. Informantene påpeker at noen måneder til ett år etter programmet vil være det mest verdifulle tidspunktet for evaluering av programmet, ettersom det er viktigere å se om programmet har vedvarende effekter enn om det kun fungerer som et kortvarig avbrekk fra hverdagen. Evalueringsprosessen bør derfor være utover selve programmet, ettersom endringer i atferd tar tid og dette er et ledd for å oppnå effekter på organisasjonsnivå.

To utfordringer informantene trekker frem er at det er ressurskrevende for programarrangørene, samt tidkrevende for deltakerne, å måle flere ganger. Dette vises ved at programarrangørene såvidt har kapasitet til å analysere resultatene fra smile sheetene. De sammenstiller kun en totalscore og sender denne videre til sin leder, uten å studere betydningen bak scoren. Yukl og Gardner (2020) hevder at å kartlegge en leders innflytelse på organisasjoner og organisasjonslæring krever tid og ressurser, noe som forklarer hvorfor casebedriften ikke evaluerer på flere tidspunkt. I tillegg vil enkelte deltakere kunne oppleve det som ekstra tidkrevende å delta i en evalueringsprosess som går over lang tid. Likevel sier samtlige ledere at de er villige til å delta ved flere anledninger. Det kan derfor være hensiktsmessig at organisasjoner gjør en avveining rundt ressursbruk og antall målinger som er nødvendig for å få en evaluering som evner å se endringer over tid.

---

## 6.2.2 Balansen mellom bruk av flere evalueringsmetoder og ressursbruk

Casebedriften uttrykker at ingen evalueringsmetoder er optimale. De trekker frem at intervju vil være ressurskrevende og at de kun har kapasitet til å intervju et lite utvalg av deltakerne. Observasjon vil i likhet med intervju være tidkrevende, og ofte preget av subjektivitet fra observatør. Eksempelvis, dersom en ansatt er observatør vil den gjerne være farget av personlig forutinntatthet mot sin egen leder. Dette kan føre til at uriktig informasjon blir vektlagt i en evaluering. Siden det er vanskelig å oppnå 100% svarprosent med spørreundersøkelse, og respondentene kan ha ulik opplevelse av svarskalaen, er ikke nødvendigvis resultatene representative. Videre trekker informantene frem at de allerede har for mange KPIer, og at det vil være vanskelig å bruke KPIer til å evaluere ledelse. De hevder at det også er svært vanskelig å si om det er en sammenheng mellom deltakelse på programmet og resultatene. Empirien viser derfor at casebedriften er opptatt av å evaluere, men svært negative til evalueringsmetodene. Informantene tydeliggjør at de fleste metodene har negative sider sett i lys av bedriftens karakteristikk, og at ingen av dem kan brukes alene i en evalueringsprosess.

Flere av de ansatte nevner at for å få en fullverdig evaluering er bedriften nødt til å kombinere metoder, men programarrangørene er skeptiske fordi det kan krever mye ressurser. En kombinasjon av metoder kan bidra til å minimere de negative sidene og fremheve de positive, uttrykkes det av informantene. Et annet argument for å kombinere flere metoder er at evaluering av ledelsesutvikling bør studere både kunnskap og endring i atferd. Dette tar Kirkpatrick (2006) høyde for i sin evalueringstilnærming ved å fremheve at spørreundersøkelse er en egnet metode ved nivå en, reaksjon, mens KPI er bedre egnet for nivå fire, resultater. Andre eksempler er King og Nesbit (2015) og Brinkerhoff (2005) som anvender en kombinasjon av spørreundersøkelse og intervju som evalueringsmetode. Disse eksemplene bruker flere metoder uten å øke ressursbruken betraktelig, noe mange informanter nevner som en hindring for evaluering i dag. Derfor mener vi at å kombinere evalueringsmetoder vil kunne sørge for en mer robust tilnærming til evaluering, som evner å studere ulike aspekter ved ledelse.

Et annet argument for at flere evalueringsmetoder ikke nødvendigvis trenger å øke ressursbruken er at informantene sier at de allerede har mye informasjon i dag, og gjennomfører flere metoder for informasjonsinnhenting. Tabell 3 viser 11 forskjellige målemetoder, hvorav casebedriften bruker én til evaluering i dag. Det er problematisk, fordi smile sheetet som brukes er ikke tilstrekkelig for å evaluere om de ønskede målene er innfridd. Programarrangørene sier faktisk at enkelte av aspektene de evaluerer med denne metoden er irrelevante, eksempelvis spørsmål fem i tabell 2 som omhandler fasilitetene. Tyson og Ward (2004) hevder at utfordringen med evaluering er å finne evalueringsmetoder og teknikker som er robuste, evner å analysere nyanser i endret atferd og som ser de brede effektene av ledelsesutviklingsprogram. Casebedriften har et stort potensial til å evaluere atferd og knytte programmene til verdiskaping, dersom de tar i bruk de eksisterende målemetodene. På den måten kan de utvikle en passende evalueringsmetode, selv om programarrangørene peker på kapasitet og mangel på ressurser som en årsak til hvorfor dette ikke er gjennomført.

Tabell 4 viser hvordan eksisterende metoder og verktøy for informasjonsinnhenting i casebedriften i dag kan brukes som metoder for å evaluere programmene. Et eksempel kan være å strukturere for- og ettersamtalene slik at de følger en mal, og dermed kan inkluderes som evalueringsmetoder. Posavac (2016) sier at behovene til en deltaker bør inngå i en evaluering, og i forsamtalene diskuteres det forventninger, som kan si noe om deltakerens utviklingsbehov. Videre gir kartleggingsundersøkelsen et bilde av hvordan lederen er før deltakelse på program, og kan dermed brukes til å sammenligne med målinger som gjøres

etter programdeltakelse. Et annet eksempel er å sette tydelige KPIer i hver utviklingsplan for å måle om den enkelte deltaker når målene de har satt seg. Selv om informantene er negative til smile sheetet som brukes i dag, sier Kirkpatrick (2006) at undersøkelser som måler umiddelbare reaksjoner også vil være relevant for å evaluere programmet. Vi tror derfor at smile sheets bør inkluderes i evalueringen, men at organisasjoner også bør supplere med potensiell annen informasjon som de allerede innhenter.

Tabell 4: Oversikt over hvordan eksisterende metoder for informasjonsinnhenting kan brukes for evaluering.

Målemetode	Skriftlig	Muntlig	Inngår i evaluering	Hvordan benytte metode som et ledd i evaluering
For- og ettersamtale (Intervju)	X	X	X	De ansatte mener at intervju er en god metode, men at den er ressurskrevende. Noen mener at det allerede er en form for evaluering i for- og ettersamtalen og derfor mener vi at disse samtalen kan justeres, eksempelvis ved å strukturere samtalen eller lagre informasjonen som blir gitt i ett system. På den måten tror vi at for- og ettersamtalen kan bli brukt til evaluering, uten stor økning i ressursbruk.
Kartleggingsundersøkelse (Spørreundersøkelse)	X		X	Selv om mange som ser store ulemper med spørreundersøkelse, er det andre som mener at det er en god metode for å få en konkret måling opp mot visse typer atferd eller kompetanseområder. Kartleggingsundersøkelsen som gjennomføres i forkant av programstart måler deler av dette, og vi opplever at kursdeltakerne er fornøyde med denne undersøkelsen. Basert på dette tror vi at informasjonen fra denne metoden kan brukes som en måling i evalueringen.
Smile sheets (Spørreundersøkelse)	X		X	Smile sheets er en form for spørreundersøkelse som måler praktiske aspekter ved programmene. Dette vil kunne være gunstig da det sier noe om de umiddelbare reaksjonene til deltakerne i etterkant.
Oppfølging (Observasjon)	X	X	X	Oppfølging kan sees på som en form for observasjon som nærmeste leder gjør. Programarrangøren sier at de ikke har mulighet til å observere alle deltakerne, men de overlater oppfølgings- og observasjonsansvaret til linja.
Utviklingsplan (KPI)	X		X	Utviklingsplanen inneholder i dag personlige KPIer for deltakeren. Disse kan brukes i en evaluering av programmet i sin helhet.

### 6.2.3 Evaluering kan ses på som en prosess hvor metoder kombineres

For å oppsummere ser vi fra det empiriske materialet at målinger bør gjøres både før og etter programmet, slik at organisasjoner kan undersøke om programmet har bidratt til langvarige endringer. Casebedriftens ønskede mål er ikke observerbare før en tid etter programmets slutt, noe som eksemplifiserer at organisasjoner bør hensynta dette ved valg av tidspunkt for evaluering. Å måle ved flere ulike tidspunkt vil derimot øke ressursbruken. Likevel mener vi det er hensiktsmessig å gjøre flere målinger, men foreslår at organisasjoner gjør en avveining rundt ressursbruk og antall målinger som er nødvendig for å få en evaluering som evner å se endringer over tid. Flere av informantene mener at ingen evalueringsmetoder er optimale fordi de fleste metodene har negative sider og derfor ikke kan brukes alene i en evalueringstilnærming. Derfor er det foreslått at organisasjoner bør kombinere metoder. Mangel på kapasitet og ressurser kan gjøre dette utfordrende, som casebedriften eksemplifiserer. Likevel tror vi at mange organisasjoner kan dra nytte av metoder som brukes for informasjonsinnhenting i dag, og anvende disse som evalueringsmetoder. Eksempler på dette, i lys av casebedriften, er vist i tabell 4. Dette eksemplifiserer hvordan organisasjoner kan kunne kombinere metoder uten å øke bruk av ressurser betraktelig. Vi tror derfor at det er hensiktsmessig at organisasjoner ser på evaluering som en prosess og kombinere flere metoder for å innhente nyansert informasjon.

### 6.3 Evaluering sett i lys av organisatorisk kompleksitet

Det er mange interessenter av ledelsesutviklingsprogrammene i dag. Interessentene, spesielt programarrangørene, er ikke fornøyd med hvordan evaluering av ledelsesutviklingsprogrammene gjøres i dag. De er usikre på hva deltakerne føler de får igjen fra programmet

---

i sin hverdag som leder. Programarrangørene ønsker å kunne forsvare programmet med noe annet enn en totalscore fra et spørreskjema. Dette samsvarer med Kirkpatrick (2006) som påpeker at en av årsakene til at man gjennomfører evaluering er for å forsvare bruk av ressurser på programmet. Det er mange interessenter involvert i programmene og som nevnt uttrykker casebedriften at de i utgangspunktet har nok informasjon, som de ikke evner å analysere i kontekst av programmene. I denne delen vil vi utforske det tredje forskningsspørsmålet: hvorfor evaluering av ledelsesutvikling oppleves som komplekst i organisasjoner.

### 6.3.1 Inkludering av interessenter og tydelig ansvarsfordeling

Flere av informantene påpeker at deltakerne bør følges opp i større grad etter ledelsesutviklingsprogrammene. Kirkpatrick (2006) sier også at det er viktig med oppfølging når deltakeren returnerer til hverdagen. Dette illustrerer viktigheten av å ha kapasitet til å gjennomføre oppfølging siden det potensielt kan øke læringsutbyttet av programmet. Som nevnt er ansvaret for oppfølging i dag tilegnet deltakeren sin nærmeste linjeleder. Senge (2006) sier at organisatorisk læring er avhengig av at organisasjonen tilrettelegger for samarbeid mellom individer slik at de kan lære av hverandre, som i denne konteksten er deltakeren og deltakerens nærmeste leder. Garvin mfl. (2008) hevder at ledere skal evne å tilrettelegge for læring, noe som betyr at deltakerens leder bør være kapabel til å tilrettelegge for at sin medarbeider kan utvikle seg. Siden programarrangørene opplever å ikke ha kapasitet til å følge opp deltakerne etter programslutt bør de samarbeide med deltakerens leder, slik at den kan videreformidle informasjon om deltakerens utvikling. Vi tror derfor at ansvarsfordelingen de har i dag er hensiktsmessig, fordi den vil kunne tilrettelegge for at oppfølging kan inngå i evalueringen.

Som tabell 4 viser kan oppfølging være en metode for å innhente informasjon til evaluering. Flere av informantene påpeker at det hadde vært interessant å spørre deltakerens leder om endringer i atferd før og etter deltakelse på et program. Deltakerens leder har også gode forutsetninger til å observere deltakeren. Observasjon er en metode som flere ansatte ønsket at de brukte mer, ved å observere deltakerens utvikling. En forutsetning for at deltakerens leder kan være ansvarlig for dette er, som nevnt av en HR-ansvarlig, at rapporteringen fra linja går tilbake igjen til programarrangørene. Vi mener derfor at det er viktig med tydelig ansvarsfordeling, hvor linja i dette tilfellet får ansvaret for å følge opp deltakerens utvikling og rapportere tilbake til programarrangørene som er hovedansvarlige for evalueringen. I følge Posavac (2016) er det ofte mange involvert i evalueringen av program, noe som kan gjøre evaluering utfordrende. Likevel ser vi at det i dette tilfelle er en styrke, fordi oppfølging som evalueringsmetode kan bidra til å innhente nyansert informasjon, uten å gå på bekostning av programarrangørens kapasitet.

Som nevnt er enkelte av de ansatte usikre på hvor sterk tilknytning konsernledelsen har til ledelsesutviklingsprogrammene. Flere trekker frem viktigheten av å inkludere konsernledelsen i utviklingen av programmene. Dette kan sees i sammenheng med at strategisk ledelsesutvikling må drives fra toppledelsen (Edwards, Elliott mfl. 2013; Yukl og Gardner 2020). Vi mener derfor at det er naturlig at det er konsernledelsen sitt ansvar å sikre samsvar mellom den strategiske retningen til konsernet og ledelsesutviklingsprogrammene. Videre har konsernledelsen gode forutsetninger for å kunne si noe om hva organisasjonen forventer av ledere i bedriften. Casebedriften bruker blant annet uttrykket *walk the talk* hyppig, som indikerer at ledere, inkludert konsernledelsen, fungerer som et eksempel på hva slags kultur konsernet ønsker. Flere av de ansatte ser også på ledere som naturlige rollemodeller, som samsvarer med Bang (2011) sin beskrivelse av lederrollen i forbindelse med



---

organisasjonskultur. Dette kan forklare hvorfor det er uttrykt et ønske om mer involvering fra konsernledelsen. Basert på dette mener vi at konsernledelsen bør være tilstedeværende og synlige rollemodeller for deltakere på programmene, da de vil fungere som konkrete eksempler på hvordan etterleve ledelsesprinsippene i praksis.

Som informantene har belyst, er det utfordrende for konsernledelsen å komme med innspill og gjøre nødvendige justeringer av programmene når det ikke finnes gode verktøy for evaluering. På den andre siden er det også viktig at konsernledelsen er tydelige i hva de forventer fra evalueringen av programmene. Kirkpatrick (2006) trekker frem at en vanlig årsak til at organisasjoner ikke evaluerer programmer er mangel på tydelige forventninger fra toppledelsen. Han sier også at et ledelsesutviklingsteam kan påvirke toppledelsens syn på ledelsesutviklingsprogram ved å evaluere, og kommunisere resultatene oppover i organisasjonen. Vi tror at en forutsetning for at konsernledelsen inkluderes og kommer med innspill til hvordan arbeide med strategisk ledelsesutvikling, er at det implementeres en evalueringsmetode som holder de oppdatert.

Som resultatene, og figur 7, viser er HR-ansvarlige tilknyttet programmene, og de uttrykker et ønske om å inkluderes mer. I følge Brinkerhoff (2005) er det nødvendig at flere interessenter enn bare treningsfunksjonen i organisasjoner, her ledelsesutviklingstemaet, inkluderes i evalueringen. Siden HR-ansvarlige er i kontakt med både deltaker og deltakerens leder sitter de på innsikt om hva deltakeren har behov for. Posavac (2016) sier at evaluering bør inkludere en analyse av hva deltakere og organisasjonen har behov for, og om dette behovet blir dekket i dag. Dette underbygges av Kirkpatrick (2006) som sier at deltakerens nærmeste leder kan bidra med å kommunisere hvilke utviklingsbehov deltakeren har. I tillegg har de HR-ansvarlige i forretningsområdene gode forutsetninger for å kunne formidle hva deres respektive forretningsområde har behov for. Vi tror derfor at det er hensiktsmessig å dra nytte av HR-ansvarlige i forretningsområdene i større grad for å utvikle programmene.

Programarrangørene mottar i dag mange muntlige innspill og tilbakemeldinger til programmene. Etter å ha arrangert ledelsesutviklingsprogram i flere år har programarrangørene utviklet et stort nettverk i bedriften, hvor mange ansatte føler seg komfortable med å kontakte de direkte. Til tross for dette, oppleves det som utfordrende å lagre tilbakemeldinger gjennom personlig dialog. Vi mener derfor at det bør opprettes tydeligere kommunikasjonskanaler og -linjer, spesielt mellom HR i forretningsområdene og konsernledelsen, ettersom de har uttrykt et ønske om økt inkludering.

### **6.3.2 Planlegging og systematisering av evalueringsprosessen**

Flere i casebedriften hevder at det i dag er mangel på systematikk rundt evalueringen. Som nevnt sier informantene at det innhentes mye informasjon, men at denne må systematiseres. King og Nesbit (2015) sier at det er viktig at det er samsvar mellom evalueringstilnærmingen og innholdet i programmene. Kirkpatrick (2006) sier at det er viktig å planlegge evalueringen godt for å sikre at den er effektiv. Han påpeker også at organisasjoner evaluerer for å finne forbedringsforslag til programmene. Til tross for at det innhentes mye informasjon i dag, er det kun smile sheetet som har til formål å evaluere. Det stilles også spørsmål ved om denne i det hele tatt innhenter relevant informasjon. Vi mener derfor at planlegging av evalueringen kan være et middel for å sikre samsvar mellom målene vist i del 5.1 og informasjonen evalueringsmetodene i tabell 3 innhenter. For eksempel kan det utvikles maler for for- og ettersamtalene, og metoder for å lagre informasjonen de får gjennom samtalene. Slik vil samtalene ligne intervjuer, som vist i tabell 4.

Utover evalueringsmetodene vist i tabell 3, har casebedriften flere tilgjengelige verktøy som

---

sammenstiller informasjon om de ansatte. De har, i likhet med mange andre organisasjoner (Kirkpatrick 2006), informasjonssystemer som måler eller sier noe om ansattes prestasjoner. Problemet er at mye av informasjonen ikke er samlet slik at den enkelt kan anvendes. I tillegg samles det inn så mye informasjon at de ansatte ikke vet hvor de skal begynne å analysere. Posavac (2016) presiserer nettopp viktigheten av å samle og lagre informasjon på en slik måte at det blir anvendelig for evaluering. Verktøyene er i dag på ulike plattformer, som gjør det vanskelig å sammenstille informasjonen. En av lederne påpeker at å ha en struktur på evalueringen kan bidra til at organisasjoner tydeligere ser effektene av programmene. Vi tror derfor at det er hensiktsmessig å sammenstille informasjon som allerede eksisterer i organisatoriske verktøy, og bruke den for å evaluere programmene. En konsekvens av mangel på systematikk kan være at det blir utfordrende for organisasjoner å ta i mot og reflektere rundt tilbakemeldingene de mottar. Informantene påpeker at det kan demotivere ansatte til å gi tilbakemeldinger i fremtiden, ettersom de ikke observerer eller mottar bekreftelse på at tilbakemeldingene de gir blir mottatt og tatt hensyn til. Å evaluere programmet vil signalisere til deltakerne og andre interessenter at tilbakemeldingene og synspunktene de har på programmene tas i betraktning. Vi mener derfor at å evaluere vil kunne bidra til å skape en tilbakemeldingskultur i organisasjonen, hvor ansatte ønsker å bidra med nye idéer, som er viktig for organisasjonslæring (Garvin mfl. 2008).

### **6.3.3 Inkludering og systematikk ligger til grunn for evaluering**

For å oppsummere mener vi at det er viktig å inkludere alle interessentene av programmet ved evaluering, samt ha en tydelig ansvarsfordeling dem i mellom. Et eksempel på tydelig ansvarsfordeling er at deltakerens leder får ansvaret for å følge opp deltakerens utvikling i etterkant av program, og deretter rapportere dette tilbake til programarrangørene. Videre er det viktig at konsernledelsen er synlig involvert i programmet, fordi de skal sette retning for den strategiske ledelsesutviklingen, og de bør være tilstedeværende rollemodeller for deltakerne på programmet. For å oppnå dette mener vi at evaluering er en forutsetning, slik at de får nyttig informasjon til å foreta justeringer og komme med tilbakemeldinger. Andre interessenter av programmene er HR-ansvarlige i forretningsområdene. De har gode forutsetninger for å kunne formidle hva deres respektive forretningsområde har behov for. På bakgrunn av diskusjonen foreslås det at organisasjoner oppretter tydelige kommunikasjonskanaler mellom interessenter og programarrangører, som i casebedriftens tilfelle er HR-ansvarlige og konsernledelsen. Dette kan bidra til at organisasjoner kan formalisere innspill og tilbakemeldinger, og bruke disse i en evaluering. For å sikre samsvar mellom målene og informasjonen evalueringsmetodene innhenter, kan planlegging av evalueringen være viktig. Informasjonen casebedriften innhenter fra ulike verktøy kan sammenstilles, eksempelvis ved å samle informasjonen på en og samme plattform, slik at det kan brukes i en evaluering av programmene. Dersom organisasjoner ikke evaluerer systematisk, vil det bli utfordrende å ta i mot og reflektere rundt tilbakemeldingene de mottar fra ulike interessenter. Dette vil i tillegg kunne sende uheldige signaler og svekke tilbakemeldingskulturen i organisasjonen. Vi anser derfor inkludering av interessenter og systematisering som viktige aspekter i en evalueringsprosess.

---

## 7 Konklusjon

Ledere påvirker organisasjoner gjennom strategiske beslutninger og fordeling av ressurser, og god ledelse er assosiert med verdiskaping i organisasjoner (Yukl og Gardner 2020). Ledelsesutviklingsprogram er derfor en viktig prioritet som det brukes mye ressurser på i mange organisasjoner (Packard og Jones 2015; Schwartz mfl. 2014; Yukl og Gardner 2020). For å avgjøre om målene med programmene innfris, samt forsvare ressursbruken, er det viktig å evaluere ledelsesutvikling. Med utgangspunkt i dette har vi utforsket *hvordan evaluere ledelsesutviklingsprogram i organisasjoner*, gjennom en casestudie med intervju som primærkilde. Formålet med oppgaven har *ikke* vært å utvikle en konkret metode for evaluering eller å evaluere et ledelsesutviklingsprogram, men heller å undersøke følgende tre forskningsspørsmål: 1) hva ønsker organisasjoner å oppnå med ledelsesutviklingsprogram og hvordan samsvarer dette med eksisterende rammeverk for evaluering, 2) når og hvordan burde organisasjoner evaluere ledelsesutviklingsprogram og 3) hvorfor evaluering av ledelsesutvikling oppleves som komplekst i organisasjoner.

### 7.1 Praktiske implikasjoner

Casebedriften er opptatt av ledelsesutvikling, men det empiriske materialet viser at de ikke vet hvordan de skal evaluere hvorvidt programmene skaper verdi i organisasjonen. Et grunnleggende mål med ledelsesutviklingsprogrammene i bedriften er at de skal skape verdi, i tråd med at god ledelse er assosiert med verdiskaping. Fokuset på verdiskaping og resultater i rammeverket til Kirkpatrick gjør det derfor relevant å anvende for organisasjoner. Som eksemplifisert gjennom casebedriften, er det også likhetstrekk mellom de andre målene med programmene og nivåene i rammeverket. Alle nivåene i rammeverket er derfor av relevans, men antagelsene om sammenhengen mellom dem bidrar til å gjøre tilnærmingen utfordrende å anvende i praksis. Eksempelvis fremhever informantene organisasjonskultur og omstrukturering som faktorer med stor påvirkningsgrad på evaluering, i tråd med Tyson og Ward (2004) som hevder at organisatorisk kompleksitet og størrelse bidrar til å gjøre evalueringen utfordrende. Det kan derfor være nødvendig å hente inspirasjon fra andre evalueringstilnærminger, eksempelvis Brinkerhoff (2005) sin *Success Case Method* eller Garvin mfl. (2008) sin tilnærming til evaluering. Rammeverket til Kirkpatrick har heller ikke blitt særlig justert, til tross for at ledelsesfeltet har endret seg mye. Dette kan forklares i at rammeverket bør ses på som en taksonomi heller enn en modell, som påpekt av Holton III (1996). Videre gir ikke rammeverket konkrete retningslinjer for hvordan organisasjoner kan konvertere evaluering av resultater til reell pengeverdi. Vi mener derfor at rammeverket ikke er godt egnet for å evaluere faktiske økonomiske resultater, og at organisasjoner derfor bør supplere med tilnærminger som evaluerer avkastningen på ledelsesinvesteringer (Avolio mfl. 2010; Richard mfl. 2014). Med bakgrunn i dette mener vi at organisasjoner kan ta utgangspunkt i eksisterende rammeverk og modeller, men gjøre justeringer basert på programmets innhold og kontekst, samt organisatoriske karakteristikk.

Det empiriske materialet viser at målinger i forbindelse med evaluering bør gjøres både før og etter et program, for å undersøke om programmene bidrar til langvarige endringer. Videre bør organisasjoner vurdere valg av tidspunkt for evaluering, ettersom endringer ofte ikke er observerbare før en tid etter programmet. Casebedriftens ønskede mål ved programmene er et eksempel på effekter som ikke er synlige før etter en stund. Måling ved ulike tidspunkt vil likevel ofte føre til økt ressursbruk. Vi mener at det er hensiktsmessig å gjøre flere målinger, men det bør gjøres en avveining mellom ressursbruk og antall målinger som er nødvendig for å evaluere endring over tid. Videre er det påpekt at ingen evalu-

---

ringsmetoder er optimale fordi de fleste har negative sider, og derfor kan de ikke brukes alene i en evalueringstilnærming. Derfor er det foreslått at organisasjoner bør kombinere metoder for informasjonsinnhenting, selv om mangel på kapasitet og ressurser gjør dette utfordrende. Likevel tror vi at mange organisasjoner kan dra nytte av metoder som brukes for informasjonsinnhenting i dag, og anvende disse som evalueringsmetoder. Eksempelvis kan casebedriften benytte eksisterende metoder for informasjonsinnhenting for evaluering, som foreslått i tabell 4. Dette illustrerer hvordan organisasjoner kan kunne kombinere metoder uten å øke bruk av ressurser betraktelig. Vi tror derfor at det er hensiktsmessig at organisasjoner anser evaluering som en prosess og kombinere flere metoder for å innhente nyansert informasjon.

Vi mener at det er viktig å inkludere alle interessentene av programmet ved evaluering, samt ha en tydelig ansvarsfordeling dem i mellom. Som vist i diskusjonen kan et eksempel på tydelig ansvarsfordeling være at deltakerens leder får ansvaret for å følge opp deltakeren i etterkant av program, og deretter rapportere dette tilbake til programarrangørene. Videre anser vi det som viktig at toppledelsen i organisasjoner er synlig involvert og inkludert i programmet, ettersom de er ansvarlige for å sette den strategiske retningen for ledelsesutvikling. I tillegg er de naturlige rollemodeller for deltakerne på programmet. Vi mener at evaluering kan ses på som en forutsetning for inkludering av toppledelsen, slik at de har mulighet til å gjøre justeringer og komme med tilbakemeldinger på programmet. Andre interessenter av programmene er HR-ansvarlige i forretningsområdene. De har gode forutsetninger for å kunne formidle hva deres respektive forretningsområde har behov for. Eksempelvis bør organisasjoner ha tydelige kommunikasjonskanaler mellom interessenter og programarrangører, som i casebedriftens tilfelle er HR-ansvarlige og konsernledelsen. Slik kan organisasjoner i større grad formalisere innspill og tilbakemeldinger, og bruke disse for å evaluere. For å sikre samsvar mellom målene og informasjonen evalueringsmetodene innhenter, kan planlegging av evalueringen være et viktig middel. Informasjon som innhentes om deltakere gjennom ulike verktøy kan sammenstilles, eksempelvis ved å samle informasjon på en og samme plattform. Slik er det enklere å bruke den i en evaluering av programmene. Basert på dette mener vi at det vil være utfordrende for organisasjoner å ta i mot og reflektere rundt tilbakemeldingene de mottar, dersom de ikke evaluerer systematisk. Dette vil i tillegg kunne sende uheldige signaler og svekke tilbakemeldingskulturen i organisasjonen. Vi anser derfor inkludering av interessenter og systematisering som viktige aspekter i en evalueringsprosess.

For å konkludere vil organisasjoner kunne *ta utgangspunkt i eksisterende rammeverk og modeller for evaluering*, men bør tilpasse evalueringen basert på programmets innhold, kontekst og organisatoriske karakteristikk. For det andre bør organisasjoner anse evaluering som en *prosess og kombinere flere metoder* for å innhente nyansert informasjon. For det tredje vil *inkludering av interessenter og systematisering* av evalueringsprosessen være viktig. Dette vil kunne bidra til å undersøke om ledelsesutviklingsprogram dekker ulike interessenters behov og samsvarer med den overordnede strategien i organisasjonen.

## 7.2 Overførbarhet og videre arbeid

Overførbarhet handler om at funn kan overføres til andre kontekster, og samsvarer med ekstern gyldighet i kvantitativ forskning (Bryman 2016). En av de vanligste kritikkene av casestudier er nettopp at funnene fra studiene ikke kan generaliseres (Bryman 2016). Ettersom oppgaven vår har en kvalitativ forskningsstrategi er målet med oppgaven å oppnå teoretisk, heller enn statistisk, generalisering. Gjennom beskrivelsen av casebedriften i del 4 vil en leser til en viss grad kunne avgjøre om forskningen kan overføres til egen studie.

---

Dette bidrar til å gi studien moderat generaliserbarhet, som beskrevet av Tjora (2021). Ettersom organisasjonen har bestemte trekk, er det mulig at studien ikke vil være generaliserbar ovenfor organisasjoner som ikke deler disse trekkene. Typiske trekk inkluderer blant annet størrelse, omgivelser og bransje, og for vår oppgave er det også avgjørende hvordan organisasjoner velger å gjennomføre ledelsesutvikling. Mange ledelsesutviklingsprogram som gjennomføres av organisasjoner deler de samme overordnede målene som casebedriften, blant annet at de skal bidra til å skape verdi. Dette fører til en viss grad av overførbarhet. I tillegg har litteratur vist at casebedriften opplever mange av de samme utfordringene vedrørende evaluering av ledelsesutvikling som andre organisasjoner. Vi tror derfor at funnene vil kunne være overførbare til organisasjoner med like karakteristikk som casebedriften.

Oppgavens teorigrunnlag omhandler i hovedsak ledelse, ledelsesutvikling og evaluering, men også ledelse sin tilknytning til organisasjonslæring, organisasjonskultur og nettverksbygging. Ved denne vinklingen har andre felt som kunne vært relevant for ledelsesutvikling blitt valgt bort. Ettersom vi har brukt Tjora (2021) sin tilnærming til dataanalyse, SDI, har vi gjennom forskningsprosessen endret vinkling av oppgaven basert på innspill fra informantene. Dette har bidratt til at vi har lett etter ny teori som igjen har påvirket oppgavens retning. Vi opplever at en slik tilnærming har gjort oppgaven både mer interessant og praktisk relevant, i tillegg til at det styrker oppgavens overførbarhet.

En mulig begrensning med oppgavens overførbarhet er at vi har studert casebedriften i en gitt tidsperiode, slik som er vanlig ved casestudier (Bryman 2016; Yin 2014). Den aktuelle tidsperioden caset studeres på kan derfor ha implikasjoner for studiens resultater. Situasjonen casebedriften befant seg i da vi innhentet informasjon om bedriften og programmene har vært førende for vårt arbeid. Et eksempel er at forretningsområde 1 relativt nylig har fusjonert med et annet selskap, som har gjort det naturlig at ledelsesutviklingsprogrammene har hatt ekstra fokus på å bygge en felles kultur i konsernet. Dermed har dette også blitt vektlagt i oppgaven. Større endringer i organisasjonen eller i dagens tilnærming til ledelsesutvikling, vil gjøre oppgavens funn mindre relevant. Tidsperioden hvor caset studeres er derfor av betydning, som impliserer at våre funn bør vurderes opp mot den nye situasjonen i casebedriften.

Vi har kun observert ett av de tre ledelsesutviklingsprogrammene i casebedriften. Vi har likevel fått informasjon om de to andre programmene, og de fleste av informantene i utvalg *ledere* har deltatt på alle de tre programmene. Som vist i figur 5 bygger programmene på hverandre, og har mange av de samme målene. Gitt at man sikrer samsvar mellom evalueringstilnærmingen og programmenes innhold, mener vi at oppgavens funn også er overførbare til de to andre ledelsesutviklingsprogrammene i casebedriften, og andre ledelsesutviklingsprogram arrangert av organisasjoner med lignende karakteristikk som casebedriften.

I videre arbeid kan det være relevant å innhente informasjon fra deltakeres ledere, ettersom disse er interessenter av programmene. Slik vil vi kunne få en bredere forståelse for både programmene og evalueringen av dem. Det kan også være interessant å sammenligne evaluering av ledelsesutvikling gjennomført internt i organisasjoner mot eksterne konsulenter. Det kan bidra til å si noe om resultater av en evaluering påvirkes av hvem som utfører den. Ettersom vi har undersøkt evaluering av ledelsesutvikling i et *norsk* industrikonsern med global tilstedeværelse, vil det også være interessant å inkludere flere internasjonale informanter. Dette vil kunne gi økt innsikt i evaluering av ledelsesutvikling i en internasjonal kontekst. Videre vil det være spennende å sammenligne ulike organisasjoners tilnærming til ledelsesutvikling og evaluering. Dette kan gi indikatorer på hvilke organisatoriske karak-

---

teristikker som bør hensyntas ved evaluering. Videre arbeid kan sammenstille funnene fra denne studien for å utvikle en helhetlig evalueringsprosess for ledelsesutviklingsprogram. Videre tror vi også at det vil være relevant å studere mer evalueringsspesifikke aspekter. Eksempler er å i større grad utforske deltakeres egen oppfattelse av å bli evaluert, og negative sider ved å evaluere. Dette er videre arbeid vi tror kan bidra til å dekke forskningsgapet identifisert i introduksjonen, og bidra til å skape en tydeligere sammenheng mellom ledelsesutvikling og verdiskaping i organisasjoner.

---

## Referanser

- Alliger, G. M. og E. A. Janak (1989). «Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later». I: *Personnel psychology* 42.2, s. 331–342.
- American Management Association og Saratoga Institute (1998). *Leadership development: programs and practices, future directions, examples and models: a report*. American Management Association.
- Atwood, M. A., J. W. Mora og A. W. Kaplan (2010). «Learning to lead: evaluating leadership and organizational learning». I: *Leadership & organization development journal* 31.7, s. 576–595.
- Avolio, B. J., J. B. Avey og D. Quisenberry (2010). «Estimating return on leadership development investment». I: *The Leadership quarterly* 21.4, s. 633–644.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. 4. utgave. Universitetsforlaget.
- Barbera, K. og B. Schneider (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. 1st edition. Oxford University Press.
- Bass, B. M. og R. E. Riggio (2006). *Transformational leadership*. 2nd edition. L. Erlbaum Associates.
- Bates, R. (2004). «A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence». I: *Evaluation and program planning* 27.3, s. 341–347.
- Bates, R. mfl. (2000). «The role of interpersonal factors in the application of computer-based training in an industrial setting». I: *Human Resource Development International* 3.1, s. 19–42.
- Brinkerhoff, R. O. (2005). «The Success Case Method: A Strategic Evaluation Approach to Increasing the Value and Effect of Training». I: *Advances in developing human resources* 7.1, s. 86–101.
- (2006). «Increasing impact of training investments: An evaluation strategy for building organizational learning capability». I: *Industrial and commercial training* 38.6, s. 302–307.
- Brown, S. M. og C. J. Seidner (1998). *Evaluating Corporate Training: Models and Issues*. Bd. 46. Springer Netherlands.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. 5th edition. Oxford University Press.
- Bushnell, D. S. (1990). «Input, Process, Output - A Model for Evaluating Training». I: *Training and Development Journal* 44.3, s. 41–43.
- Cohrs, C. mfl. (2020). «Transformational leadership and communication: Evaluation of a two-day leadership development program». I: *Leadership & organization development journal* 41.1, s. 101–117.
- Day, D. V. (2000). «Leadership development:: A review in context». I: *The Leadership quarterly* 11.4, s. 581–613.
- Day, D. V. mfl. (2014). «Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory». I: *The Leadership quarterly* 25.1, s. 63–82.
- De nasjonale forskningsetiske komiteer (2003). *Oppdragsforskning: åpenhet, kvalitet, etterrettelighet*. Bd. nr 4. De nasjonale forskningsetiske komiteer.
- de Wit, B. (2020). *Strategy: an international perspective*. 7th edition. Cengage.
- Denison (2021). *The Denison Organizational Culture Survey*. URL: <https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/> (sjekket 1. jun. 2022).
- Dennissen, M. H. J., Y. W. M. Benschop og M. C. L. van den Brink (2020). «Rethinking diversity management: An intersectional analysis of diversity networks». I: *Organization studies* 41.2, s. 219–240.
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2022). *DFØ - Evaluering*. URL: <https://dfo.no/fagomrader/evaluering> (sjekket 29. mai 2022).

- 
- Edwards, G., C. Elliott mfl. (2013). «Critical and alternative approaches to leadership learning and development». I: *Management learning* 44.1, s. 3–10.
- Edwards, G. og S. Turnbull (2013a). «A cultural approach to evaluating leadership development». I: *Advances in developing human resources* 15.1, s. 46–60.
- (2013b). «Special Issue on New Paradigms in Evaluating Leadership Development». I: *Advances in developing human resources* 15.1, s. 3–9.
- Ely, R. J. og D. A. Thomas (2020). «Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case». I: *Harvard Business Review* 98.6, s. 114.
- Engward, H. mfl. (2022). «Togetherness in Separation: Practical Considerations for Doing Remote Qualitative Interviews Ethically». I: *International journal of qualitative methods* 21.
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. 2. utgave. Fagbokforlaget.
- Ford, K. mfl. (1992). «Factors Affecting the Opportunity to Perform Trained Tasks on the Job». I: *Personnel psychology* 45.3, s. 511–527.
- Garvin, D. A. (1994). «Building a learning organization». I: *Business Credit* 96.1, s. 19–28.
- Garvin, D. A., A. Edmondson og F. Gino (2008). «Is Yours a Learning Organization?» I: *Harvard Business Review* 86.3, s. 109–134.
- Gigliotti, R. A. og M. L. Shankman (2021). «Assessing leadership: Historical roots and contemporary considerations». I: *New Directions for Student Leadership* 2021.170, s. 13–21.
- Gioia, D. A., K. G. Corley og A. L. Hamilton (2013). «Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology». I: *Organizational research methods* 16.1, s. 15–31.
- Glasø, L. og G. Thompson (2013). *Transformasjonsledelse*. Gyldendal akademisk.
- Grayson, C. og D. Baldwin (2007). *Leadership networking: connect, collaborate, create*. 1st edition. Center for Creative Leadership.
- Hannah, S. T. og P. B. Lester (2009). «A multilevel approach to building and leading learning organizations». I: *The Leadership Quarterly* 20.1, s. 34–48.
- Hannum, K. M. og S. B. Craig (2010). «Introduction to special issue on leadership development evaluation». I: *The Leadership Quarterly* 21.4, s. 581–582.
- Holton III, E. F. (1996). «The Flawed Four-Level Evaluation Model». I: *Human Resource Development Quarterly* 7.1, s. 5–21.
- Howlett, M. (2021). «Looking at the ‘field’ through a Zoom lens: Methodological reflections on conducting online research during a global pandemic». I: s. 1–16.
- King, E. og P. Nesbit (2015). «Collusion with denial: leadership development and its evaluation». I: *Journal of Management Development* 34.2, s. 134–152.
- Kirkpatrick, D. (2006). I: *Evaluating training programs: The Four Levels*. 3rd edition. Berrett-Koehler, s. 1-117 og 138–510.
- Klev, R. og O. E. Vie (2014). «Hvorfor trengs en praksisnær tilnærming til ledelse». I: *Et praksisperspektiv på ledelse*. Cappelen Damm Akademisk, s. 11–22.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. The Free Press, New York.
- (2000). «What Leaders Really Do». I: *The Bottom Line* 13.1, s. 53.
- Larsen, A. K. (2017). *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. 2. utgave. Fagbokforlaget.
- Lave, J. og E. Wenger (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Lincoln, Y. S., E. G. Guba og J. J. Pilotta (1985). «Naturalistic inquiry». I: *International journal of intercultural relations* 9.4, s. 438–439.
-



- 
- Lysø, I. H. (2014). «Tett på lederutvikling». I: *Et praksisperspektiv på ledelse*. Red. av R. Klev og O. E. Vie. Cappelen Damm Akademisk, s. 157–175.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice*. 7th edition. Sage.
- Oliver, J. (2009). «Continuous improvement: role of organisational learning mechanisms». I: *The International journal of quality & reliability management* 26.6, s. 546–563.
- Packard, T. og L. Jones (2015). «An outcomes evaluation of a leadership development initiative». I: *The Journal of management development* 34.2, s. 153–168.
- Posavac, E. J. (2016). *Program Evaluation: methods and case studies*. 8th edition. Prentice Hall.
- Reio, T. G. mfl. (2017). «A Critique of Kirkpatrick's Evaluation Model». I: *New horizons in adult education & human resource development* 29.2, s. 35–53.
- Resch, K. og E. Enzenhofer (2021). «Collecting Data in Other Languages - Strategies for Cross-Language Research in Multilingual Societies». I: *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection*.
- Richard, B. W., E. F. Holton og V. Katsioloudes (2014). «The use of discrete computer simulation modeling to estimate return on leadership development investment». I: *The Leadership quarterly* 25.5, s. 1054–1068.
- Rost, J. (1991). «Leadership for the twenty-first century». I: *Performance Improvement* 44.5, s. 45–47.
- Rouiller, J. Z. og I. L. Goldstein (1993). «The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training». I: *Human resource development quarterly* 4.4, s. 377–390.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd edition. Jossey-Bass.
- (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th edition. Jossey-Bass.
- Schiefløe, P. M. (1996). «Organisering på tvers: Evaluering av PO-nettverket i Statoil». I: *Stavanger: Statoil*.
- (2021). *Organisasjonsanalyse*. 1. utgave. Fagbokforlaget.
- Schneider, B., M. Ehrhart og W. MacEy (2013). «Organizational climate and culture». I: *Annual review of psychology* 64.1, s. 361–388.
- Schwartz, J., J. Bersin og B. Pelster (2014). *Global human capital trends: Engaging the 21st-century workforce*. Deloitte University Press.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. [Rev. and updated]. Currency/Doubleday.
- Sheppard, B., J. Brown og D. Dibbon (2009). «Leadership and Organizational Learning». I: *School District Leadership Matters*. Studies In Educational Leadership. Springer Netherlands, s. 15–32.
- Solstrandprogrammet, AFF (2022). *Solstrandprogrammet - Praktisk Informasjon*. URL: <https://aff.no/lederutviklingsprogrammer/solstrandprogrammet/> (sjekket 29. mai 2022).
- Stoker, J. I., H. Garretsen og J. Lammers (2022). «Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors». I: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 29.2, s. 208–218.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. utgave. Gyldendal akademisk.
- Tracey, J. B., S. I. Tannenbaum og M. J. Kavanagh (1995). «Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment». I: *Journal of applied psychology* 80.2, s. 239–252.
- Tyson, S. og P. Ward (2004). «The Use of 360 Degree Feedback Technique in the Evaluation of Management Development». I: *Management learning* 35.2, s. 205–223.
- Watkins, K. E., I. H. Lysø og K. deMarrais (2011). «Evaluating Executive Leadership Programs: A Theory of Change Approach». I: *Advances in Developing Human Resources* 13.2, s. 208–239.
-

- 
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. 5th edition. SAGE.
- Yukl, G. (2009). «Leading organizational learning: Reflections on theory and research». I: *The Leadership Quarterly* 20.1, s. 49–53.
- Yukl, G. og R. Lepsinger (2005). «Why Integrating the Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness». I: *Organizational dynamics* 34.4, s. 361–375.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. 8th edition. Pearson.
- Yukl, G. A. og W. Gardner (2020). *Leadership in organizations*. 9th edition. Pearson.

---

## A Intervjuguide ledere

### Informasjon og oppvarming

- Introduksjon
- Informasjon om rollefordeling intervju
- Forespørsel om automatisk transkribering
- Bekreftelse på at informasjonsbrevet og samtykkeerklæringen forstått og signert
- Presentasjon av intervjuoppsett
- Eventuelle spørsmål fra informant

### Del 1 - Bakgrunn og erfaring

- Hva er stillingstittelen din?
- Hvor lenge har du jobbet i casebedriften?
- Hvilke ledelsesutviklingsprogram har du deltatt på i regi av casebedriften? Når deltok du på det siste programmet?
- Hvordan forberedte du deg før deltakelse på programmet?
- På hvilken måte kunne du gi tilbakemelding på programmet du deltok på?
- Opplevde du at dette ble brukt for å evaluere programmet?
- Hvordan ble du fulgt opp etter deltakelse på programmet?

### Del 2 - Metoder for å evaluere ledelsesutviklingsprogram

- Hvis du skulle evaluert programmet du deltok på, hvordan hadde du gjort det?
- Spørreundersøkelse, intervju, observasjon, klimaundersøkelse og KPIer er alle potensielle metoder for å innhente informasjon til en evaluering. Kan du nevne noen fordeler og ulemper med hver av disse metodene og si noe om hvor praktisk gjennomførbart du tror hver metode er for å evaluere? Du kan gjerne bruke en skala fra 1-7 hvor 1=dårlig og 7=bra.<sup>8</sup>
- Hvor komfortabel er du med at din utvikling som leder blir evaluert?
- Hva tenker du om at din leder og de du har ansvar for hadde bidratt til å evaluere din utvikling som leder? Her sikter vi til din utvikling som følge av deltakelse på programmet.
- Hva tenker du om at dine kolleger i lignende stillinger hadde bidratt til å evaluere din utvikling som leder?
- Hvilke andre interessenter kunne inngått i evalueringen av programmet?
- Ved hvilket tidspunkt tenker du det er hensiktsmessig å foreta evaluering av et program?
- Her ser du en tidslinje med forslag til når man kan evaluere et program: før, ved programslutt og en stund etter programmet. Hva mener du burde være fokus ved de forskjellige tidspunktene for evaluering?<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup>Dette spørsmålet ble stilt samtidig som vi viste et lysbilde med de fem metodene.

<sup>9</sup>Dette spørsmålet ble stilt samtidig som vi viste et lysbilde med forslag til når man kan evaluere.

- 
- Hadde du personlig vært villig til å bidra til evaluering av programmet ved flere anledninger?

### **Del 3 - Organisasjonslæring og organisasjonskultur**

- Hvordan tror du at du som leder kan bidra til organisasjonslæring og bygge organisasjonskultur?
- Hvordan tror du man kan måle og/eller evaluere organisasjonslæring og organisasjonskultur?
- Viktige elementer i organisasjonskultur er organisasjonens verdier og visjon:
  - Hvordan tenker du at man kan måle om organisasjonens verdier blir delt av de ansatte?
  - Hvordan tenker du at man kan undersøke om en organisasjon har en felles visjon?
- Viktige elementer innen organisasjonslæring er læringsmiljø og læringsprosesser:
  - Hva vil du si kan indikere om et læringsmiljø er bra?
  - Hva mener du kjennetegner vellykkede læringsprosesser?
- Hvordan tror du det er mulig å knytte ledelsesutvikling opp mot verdiskaping?
- Hva mener du indikerer god koordinering både i en avdeling og på tvers av en organisasjon?
- Hvor viktig anser du at nettverksbygging er som en del av programmet?
- Til nå har vi stilt deg spørsmål om en del forskjellige begreper innen organisasjonslæring og -kultur. Disse er oppsummert på dette lysbildet som seks elementer: koordinering, læringsmiljø, læringsprosesser, verdier, verdiskaping og visjon.<sup>10</sup>
  - Dersom du kan trekke frem noen av elementene, hvilke opplever du som viktigst i din rolle som leder?
  - Er det noe i din rolle som leder du mener ikke blir dekket av disse punktene?

### **Avslutning**

- Har du noen tilbakemeldinger på intervjuet?
- Etter å ha gjennomført intervjuet, er det noe informasjon eller spørsmål som du gjerne ville fått eller svart på i forkant av møtet?
- Er det noen andre i organisasjonen du tror vi burde snakke med?

---

<sup>10</sup>Dette spørsmålet ble stilt samtidig som vi viste et lysbilde med de seks elementene.

---

## B Intervjuguide HR-ansatte

### Informasjon og oppvarming

- Introduksjon
- Informasjon om rollefordeling intervju
- Forespørsel om automatisk transkribering
- Bekreftelse på at informasjonsbrevet og samtykkeerklæringen forstått og signert
- Presentasjon av intervjuoppsett
- Eventuelle spørsmål fra informant

### Del 1 - Bakgrunn og erfaring

- Hva er stillingstittelen din?
- Hvor lenge har du jobbet i casebedriften?
- Hva er din tilknytning til ledelsesutviklingsprogrammene?
- Hvilket av ledelsesutviklingsprogrammene har du størst tilknytning til? (ev. hvilket av programmene sender du flest ledere på?)
- Har du mange innspill på innholdet i programmene?
- Hvilke kanaler bruker du for å formidle dine innspill på programmene?
- Opplever du at disse innspillene / tilbakemeldingene blir brukt for å evaluere programmet?
- Hvordan opplever du at deltakerne blir fulgt opp i etterkant?

### Del 2 - Metoder for å evaluere ledelsesutviklingsprogram

- Hvilke metoder vet du at brukes for å evaluere programmene i dag?
- Hvis du kunne ha bestemt hvordan man skal evaluere programmene, hvilke metoder ville du brukt?
- Spørreundersøkelse, intervju, observasjon, klimaundersøkelse og KPIer er alle potensielle metoder for å innhente informasjon til en evaluering. Kan du nevne noen fordeler og ulemper med hver av disse metodene og si noe om hvor praktisk gjennomførbart du tror hver metode er for å evaluere? Du kan gjerne bruke en skala fra 1-7 hvor 1=dårlig og 7=bra.<sup>11</sup>
- Hvor komfortabel tror du at ledere i ditt forretningsområde hadde vært med å bli evaluert?
- Vet du hvem som inngår i evalueringene av programmet i dag?
- Hvilke interessenter mener du bør inngå i evalueringen av programmet?
- Opplever du at toppledelsen i casebedriften er interessert i å følge med på programmene og har interesse i deltakernes utvikling?
- Ved hvilket tidspunkt tenker du det er hensiktsmessig å foreta evaluering av et program?

---

<sup>11</sup>Dette spørsmålet ble stilt samtidig som vi viste et lysbilde med de fem metodene.

- 
- Her ser du en tidslinje med forslag til når man kan evaluere et program: før, ved programslutt og en stund etter programmet.<sup>12</sup>
    - Hva mener du burde være fokus ved de forskjellige tidspunktene for evaluering?
    - På hvilket av disse tidspunktene mener du det vil gi mest verdi å evaluere?
  - Ville du ha evaluert alle gjennomføringer av alle programmene på en sånn måte som vist på lysbildet?
  - Hadde du personlig vært villig til å bidra til evaluering av programmet ved flere anledninger?
  - Hvor sannsynlig er det at større endringer, som omstruktureringer eller at en leder slutter i sin stilling, vil påvirke muligheten for å evaluere etter programmet?

### Del 3 - Organisasjonslæring og organisasjonskultur

- Hvordan tror du at ledere kan bidra til organisasjonslæring og bygge organisasjonskultur?
- Hvordan tror du man kan måle og/eller evaluere organisasjonslæring og organisasjonskultur?
- Viktige elementer i organisasjonskultur er organisasjonens verdier og visjon:
  - Hvordan tenker du at man kan måle om de ansatte har en felles forståelse av organisasjonens verdier og visjon?
- Viktige elementer innen organisasjonslæring er læringsmiljø og læringsprosesser:
  - Hva vil du si kan indikere om et læringsmiljø er bra?
  - Hva mener du kjennetegner vellykkede læringsprosesser?
- Hvordan tror du det er mulig å knytte ledelsesutvikling opp mot verdiskaping?
- Hva mener du indikerer god koordinering både i en avdeling og på tvers av en organisasjon?
- Hvor viktig anser du at nettverksbygging er som en del av programmet?
- Til nå har vi stilt deg spørsmål om en del forskjellige begreper innen organisasjonslæring og -kultur. Disse er oppsummert på dette lysbildet som seks elementer: koordinering, læringsmiljø, læringsprosesser, verdier, verdiskaping og visjon.<sup>13</sup>
  - Dersom du kan trekke frem noen av elementene, hvilke mener du er viktigst innen ledelse?
  - Er det noe innen ledelse du mener ikke blir dekket av disse punktene?

### Avslutning

- Har du noen tilbakemeldinger på intervjuet?
- Etter å ha gjennomført intervjuet, er det noe informasjon eller spørsmål som du gjerne ville fått eller svart på i forkant av møtet?
- Er det noen andre i organisasjonen du tror vi burde snakke med?

---

<sup>12</sup>Dette spørsmålet ble stilt samtidig som vi viste et lysbilde med forslag til når man kan evaluere.

<sup>13</sup>Dette spørsmålet ble stilt samtidig som vi viste et lysbilde med de seks elementene.

---

## C Interview guide leaders

### Introduction

- Introduction
- Information about the roles in the interview process
- Request for automatic transcription
- Confirmation that the information letter and the declaration of consent have been understood and signed
- Presentation of interview setup
- Questions from the informant

### Part 1 - Background and experience

- What is your job title?
- How long have you worked in the case company?
- Which leadership development programs have you participated in that have been arranged by the case company? And when did you attend the last program?
- How did you prepare before participating in the program?
- How could you provide feedback after the program?
  - In your experience, was the feedback used to evaluate the program?
- How were you followed up after participating in the program?
- Are you involved in the programs in any other way today, for instance sending other leaders to the programs?

### Part 2 - Methods for evaluating leadership development programs

- You mentioned that the last program you attended was XX. If you were a part of the evaluation team and were going to evaluate a program like this, how would you have done it?
- Questionnaire, interview, observation, KPIs and climate surveys are potential methods that can be used to evaluating leadership development programs.
  - Can you name some advantages and disadvantages of each of these methods and say something about how practically feasible you think each method is? You can use a scale from 1-7 where 1 = bad and 7 = good. <sup>14</sup>
- What do you think about including your leader and those you are responsible for, in evaluating your development as a leader?
- What do you think about the fact that your colleagues in similar positions had helped to evaluate your development as a leader?
- What other stakeholders do you believe could be included in the evaluation of the program?
- At what times do you think it is appropriate to evaluate a program?

---

<sup>14</sup>This question was asked while we showed a slide with the five methods.

- 
- Here you see a timeline with suggestions for when to evaluate a program: before, at the end of the program and a while after the program.
    - What do you think should be the focus at the different occasions of evaluation?
    - At which of these occasions do you think it will provide the most value to evaluate? <sup>15</sup>

### Part 3 - Organizational learning and organizational culture

- What do you think are the most important effects of the program?
- And if you were to evaluate these, how would you have done it?
- The program can contribute to changes in leadership behavior. How do you think one can evaluate changes in behavior?
- How do you think you as a leader can contribute to organizational learning and developing organizational culture?
- Important elements in organizational culture are the organization's values and vision:
  - How do you think one can measure whether the organization's values and vision are shared by the employees?
- Important elements in organizational learning are the learning environment and learning processes:
  - What would you say can indicate if a learning environment is good?
- How do you think it is possible to link leadership development to value creation?
- How important do you consider networking to be as a part of the program?
- So far, we have asked you questions about a number of different concepts in organizational learning and culture. These are summarized on this slide as four elements; learning environment, values, value creation and vision:
  - If you can highlight some of the elements, which do you find most important in your role as a leader?
  - Is there anything in your role as a leader that you think is not covered by these elements? <sup>16</sup>
- We also want to ask you some questions about how national culture affects organizational culture:
  - Have you experienced that Norwegian culture is dominant in the organizational culture in case company?

### End

- Organizational learning and organizational culture are stated goals of the leadership development programs, and that is why we have focused on these topics:
  - To what extent did you experience that organizational learning and building of organizational culture were emphasized in the program?
- Do you have any feedback on the interview?

---

<sup>15</sup>This question was asked while we showed a slide with suggestions for when to evaluate.

<sup>16</sup>This question was asked while we showed a slide with the elements.



---

## D Lysbilder til intervju

### Metoder for å evaluere

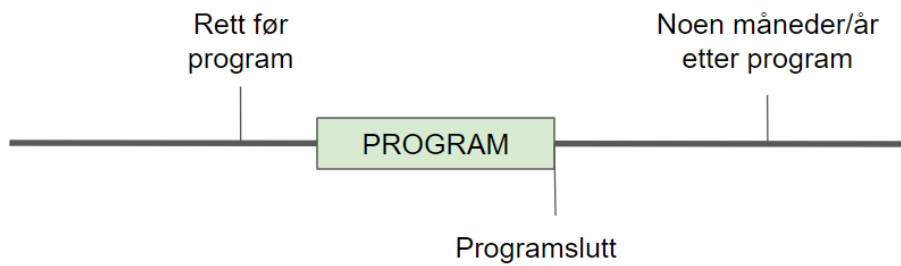
- Spørreundersøkelse
- Intervju
- Observasjon
- KPI
- Klimaundersøkelse

### Metoder for å evaluere

- Spørreundersøkelse
- Intervju
- Observasjon
- KPI
- Klimaundersøkelse

Fordeler/ulempes med hver metode?

Praktisk gjennomførbare? 1 (dårlig) til 7 (bra)



## Organisasjonslæring og organisasjonskultur - noen av elementene vi har vært innom

- Koordinering
- Læringsmiljø
- Læringsprosesser
- Verdier
- Verdiskaping
- Visjon

---

## E Informasjonsskriv og samtykkeerklæring for ledere

### Vil du delta i forskningsprosjektet “Evaluering av ledelsesutvikling”?

Vi er tre studenter ved NTNU som skal skrive masteroppgave. I forbindelse med dette arbeidet vil vi gjerne intervju deg. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Formålet med forskningen er å utvikle en metode for å evaluere ledelsesutviklingsprogram. Prosjektet er en masteroppgave som går over 20 uker og leveres inn 11. juni i 2022. Prosjektet regnes som avsluttet når oppgaven er sensurert i midten av oktober 2022. Arbeidet innebærer å undersøke hvordan ledelsesutvikling påvirker organisasjonslæring og organisasjonskultur og tar utgangspunkt i en prosjektoppgave skrevet høsten 2021.

Opplysningene som innhentes vil kun brukes til masteroppgaven, ikke til andre formål.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Oppgaven er en masteroppgave skrevet ved institutt for industriell økonomi og teknologiledelse (IØT) på NTNU i Trondheim. Sina Fattnes, Helene Belsvik Hogna og Ingrid Helene Nyhus er ansvarlige for oppgaven, og førsteamanuensis ved IØT Aud Marit Wahl er veileder for prosjektet. Oppgaven er skrevet i samarbeid med [REDACTED]

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har fått spørsmål om å delta fordi du er ansatt i [REDACTED] og har deltatt på et eller flere av ledelsesutviklingsprogrammene som arrangeres i regi av organisasjonen. Vi har tatt kontakt med 10-20 ansatte i [REDACTED] med disse utvalgsriteriene.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du gir noen opplysninger om deg selv og din avdeling i et intervju. Intervjuene vil enten gjennomføres enten fysisk eller digitalt, det som er mest hensiktsmessig og effektivt. Enkelte av intervjuene kan også gjennomføres i mindre grupper. Vi tar video- og lydopptak, samt notater fra intervjuet som vil vi brukt i masteroppgaven, og dette vil anonymisert. Vi ber også om muligheten til å sende ut materiale som anvendes i intervjuet i forkant.

#### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Opplysninger om deg fra intervju vil bli lagret i henhold til NTNUs retningslinjer for personvern og lagring av forskningsdata. Opplysningene om deg vil bli behandlet av Sina Fattnes, Helene Belsvik Hogna og Ingrid Helene Nyhus. I tillegg vil vår veileder Aud Marit

---

Wahl ha innsyn. Opplysningene vil bli anonymisert eller slettet i etterkant av innleveringsdato for masteroppgaven.

- Opplysninger om deg vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Ved bruk av sitater vil du som informant bli anonymisert.

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres eller slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent. Innlevering på masteroppgaven er 11. juni 2022, men prosjektet regnes først som avsluttet når oppgaven er sensurert, estimert til å være innen midten av oktober 2022.

#### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

#### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU ved Aud Marit Wahl, mail: [aud.wahl@ntnu.no](mailto:aud.wahl@ntnu.no).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, mail: [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no), tlf: 93079038.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

---

Med vennlig hilsen

Aud Marit Wahl

(Forsker/veileder)

Sina Fattnes, Helene Belsvik Hogna og Ingrid Helene Nyhus

(Studenter)

-----  
-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Evaluering av ledelsesutvikling", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i gruppeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

---

## F Informasjonsskriv og samtykkeerklæring for HR-ansatte

### Vil du delta i forskningsprosjektet “Evaluering av ledelsesutvikling”?

Vi er tre studenter ved NTNU som skal skrive masteroppgave. I forbindelse med dette arbeidet vil vi gjerne intervju deg. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Formålet med forskningen er å utvikle en metode for å evaluere ledelsesutviklingsprogram. Prosjektet er en masteroppgave som går over 20 uker og leveres inn 11. juni i 2022. Prosjektet regnes som avsluttet når oppgaven er sensurert i midten av oktober 2022. Arbeidet innebærer å undersøke hvordan ledelsesutvikling påvirker organisasjonslæring og organisasjonskultur og tar utgangspunkt i en prosjektoppgave skrevet høsten 2021.

Opplysningene som innhentes vil kun brukes til masteroppgaven, ikke til andre formål.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Oppgaven er en masteroppgave skrevet ved institutt for industriell økonomi og teknologiledelse (IØT) på NTNU i Trondheim. Sina Fattnes, Helene Belsvik Hogna og Ingrid Helene Nyhus er ansvarlige for oppgaven, og førsteamanuensis ved IØT Aud Marit Wahl er veileder for prosjektet. Oppgaven er skrevet i samarbeid med [REDACTED]

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har fått spørsmål om å delta fordi du er ansatt i [REDACTED] og har ansvar for ett eller flere ledelsesutviklingsprogram eller har en jobb med relevans for programmene. Vi har tatt kontakt med 2-5 ansatte i [REDACTED] med disse utvalgskriteriene.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du gir noen opplysninger om deg selv og din avdeling i et intervju. Intervjuene vil enten gjennomføres enten fysisk eller digitalt, det som er mest hensiktsmessig og effektivt. Enkelte av intervjuene kan også gjennomføres i mindre grupper. Vi tar video- og lydopptak, samt notater fra intervjuet som vil vi brukt i masteroppgaven, og dette vil anonymisert. Vi ber også om muligheten til å sende ut materiale som anvendes i intervjuet i forkant.

#### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### 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.

- Opplysninger om deg fra intervju vil bli lagret i henhold til NTNUs retningslinjer for personvern og lagring av forskningsdata. Opplysningene om deg vil bli behandlet av Sina Fattnes, Helene Belsvik Hogna og Ingrid Helene Nyhus. I tillegg vil vår veileder Aud Marit Wahl ha innsyn. Opplysningene vil bli anonymisert eller slettet i etterkant av innleveringsdato for masteroppgaven.

- 
- Opplysninger om deg vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Ved bruk av sitater vil du som informant bli anonymisert.

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres eller slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent. Innlevering på masteroppgaven er 11. juni 2022, men prosjektet regnes først som avsluttet når oppgaven er sensurert, estimert til å være innen midten av oktober 2022.

#### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

#### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU ved Aud Marit Wahl, mail: [aud.wahl@ntnu.no](mailto:aud.wahl@ntnu.no).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, mail: [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no), tlf: 93079038.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

---

Med vennlig hilsen

Aud Marit Wahl

(Forsker/veileder)

Sina Fattnes, Helene Belsvik Hogna og Ingrid Helene Nyhus

(Studenter)

---

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Evaluering av ledelsesutvikling", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i gruppeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



---

## G Information letter and declaration of consent

### **Do you want to participate in the research project “Evaluating Leadership Development”?**

We are three students at NTNU writing our master’s thesis on evaluating leadership development. We would like to have an interview with you, and this letter will give you information about the project and what your participation involves.

#### **Purpose**

The purpose of the research is to develop a method for evaluating leadership development programs. The project is a master’s thesis lasting for 20 weeks, and will be submitted June 11, 2022. The project is considered completed when the thesis has been graded mid-October 2022. The work includes investigating how leadership development affects organizational learning and organizational culture, and is based on a project initiated fall 2021.

The information gathered will only be used in the master’s thesis, not for other purposes.

#### **Who is responsible for the research project?**

The project is a master thesis belonging to the Department of Industrial Economics and Technology Management (IØT) at NTNU in Trondheim. Sina Fattnes, Helene Belsvik Hogna og Ingrid Helene Nyhus are responsible for the project, and associate professor at IØT, Aud Marit Wahl, is the supervisor of the project. The master’s thesis is written in collaboration with [REDACTED]

#### **Why have you been asked to participate?**

You have been asked to participate because you are an employee in [REDACTED] and have participated in one or several of the leadership development programs arranged by the organization. We have contacted 10-20 employees in [REDACTED] with these selection criterias.

#### **What does it mean for you to participate?**

If you choose to participate in the project, it means that you will provide some information about yourself and your department in an interview. The interview will be conducted either physically or digitally, whichever is most appropriate and effective. Some of the interviews can also be conducted in small groups. We take video- and audio recordings, and notes from the interview that we will use in the master's thesis, and this will be anonymised. We also ask for the opportunity to send out material that we will use in the interview in advance.

#### **It is voluntary to participate**

It is voluntary to participate in the project. If you choose to participate, you can withdraw your consent at any time without further explanations. All your personal information will then be deleted. It will not have any negative consequences for you if you do not want to participate or later choose to withdraw.

#### **Your privacy - how we store and use your information**

We will only use the information about you for the purposes we have described in this letter. We treat the information confidentially and in accordance with the privacy regulations.

- Information about you from the interview will be stored in accordance with NTNU's guidelines for privacy and storage of research data. The information about you will be processed by Sina Fattnes, Helene Belsvik Hogna and Ingrid Helene Nyhus. In addition, our supervisor Aud

---

Marit Wahl will have access to the data. The information will be anonymised or deleted after the submission date for the master's thesis.

- Information about you will not be recognizable in the publication. When using quotes, you as an informant will be anonymised.

**What happens to your information when we end the research project?**

The information is anonymised or deleted when the project ends/the assignment is approved.

Submission of the master's thesis is June 11 2022, but the project is only considered completed when the thesis has been graded, estimated to be by mid-October 2022.

**What gives us the right to process personal data about you?**

We process information about you based on your consent.

On behalf of the Department of Industrial Economics and Technology Management at NTNU, NSD - Norwegian Center for Research Data AS has assessed that the processing of personal data in this project is in accordance with the privacy regulations.

**Your rights**

As long as you can be identified in the data material, you have the right to:

- Insight into what information we process about you, and to receive a copy of the information
- To correct information about you that is incorrect or misleading
- To have personal information about you deleted
- To send a complaint to the Norwegian Data Protection Authority about the processing of your personal data

If you have questions about the study, or want to know more about or exercise your rights, please contact:

- Department of Industrial Economics and Technology Management at NTNU by Aud Marit Wahl, email: [aud.wahl@ntnu.no](mailto:aud.wahl@ntnu.no).
- Our privacy representative: Thomas Helgesen, email: [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no), tel: +4793079038.

If you have questions related to NSD's assessment of the project, you can contact:

- NSD - Norwegian Center for Research Data AS by email ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) or by phone: +47 53 21 15 00.

Best regards,

Aud Marit Wahl

Sina Fattnes, Helene Belsvik Hogna og Ingrid Helene Nyhus

(Associate Professor/supervisor)

(Students)

-----  
-----

---

## **Declaration of consent**

I have received and understood information about the project "Evaluation of Leadership Development", and have had the opportunity to ask questions. I agree to:

- participate in an interview
- participate in a group interview

I agree that my information will be processed until the project is completed

-----  
(Signed by project participant, date)

---

# H Godkjenning fra NSD

## Vurdering

**Referansenummer**

430726

**Prosjekttittel**

Evaluering av ledelsesutvikling

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

**Prosjektansvarlig**

Aud Marit Wahl

**Student**

Helene Belsvik Hogna, Sina Fattnes, Ingrid Helene Nyhus

**Prosjektperiode**

15.01.2022 - 11.06.2022

[Meldeskjema](#)

**Dato**

17.02.2022

**Type**

Standard

**Kommentar**

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, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

**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**

Personverntjenester 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: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester 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**

Personverntjenester 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).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

---

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>  
Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

