



UNIVERSITETET I BERGEN
Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap

Masteroppgave

KVIFOR LEIARUTVIKLING?

Ei studie av leiarutvikling i ei ung verksemd

Christina Skjelde

Vår 2013

Samandrag

Denne masteroppgåva har hatt som føremål å skildra kvifor ei verksemd byrjar med leiarutvikling og justeringar/endingar over tid. Oljebedrifta har utgjort oppgåva sitt case og deira to leiarutviklingsprogram har vore mine to undercase. Studieobjektet er anonymisert i masteroppgåva etter deira ynskje. Eg har teke føre meg tidsperioden frå år 2006 til år 2012, og eg nytta meg av intervju og kvalitativ innhaldsanalyse for å syna bakgrunnen for og gjennomføringa av tiltaket.

Ein ambisjon i denne masteroppgåva har vore å forsøkja å forklara bakgrunnen for og gjennomføringa av leiarutviklinga, og til å gjera dette valte eg ut tre organisasjonsteoretiske perspektiv, eit instrumentelt, eit kulturelt og eit myteperspektiv. Studia viste at det instrumentelle perspektivet hadde størst forklaringskraft i dette caset. Bakgrunnen for leiarutviklinga var å bevisstgjera leiarane og byggja opp ein kultur, identitet og eit fellesskap. Leiarutviklinga var drevet av personelleinga si etterspurnad og dei hadde klare mål for tiltaket. Funna i studia viste at utviklinga over tid endra seg frå mål om fellesskap og organisasjonskultur til meir individuell utvikling og motivering. Utviklinga over tid baserte seg på læring og rasjonelle val. Leiarutviklinga var og vellykka ut frå dei forventningane personalleinga og deltakarane hadde.

Mine hovudfunn i masteroppgåva var at alder og tidspunkt truleg vil vera avgjerande for når ein startar med leiarutvikling. I ein ung organisasjon kan leiarutvikling bli sett på som eit verktøy for å forma organisasjonen og leiarane. Mitt hovudintrykk er at leiarutvikling er ein prosess som krev involvering, lokal forankring og klare mål. Ei engasjert toppleiing vil gjera at ein satsar på leiarutvikling over tid og motiverar tilsette for å delta.

Abstract

The purpose of this master's thesis is to explain why an enterprise decides to progress with management development and adjustments over time. *The Oil Firm*, who requested to remain anonymous, has formed the assignment's case and their two management development programs have been my two sub-cases. I decided to break down the time period from 2006 to 2012. Additionally, I incorporated interviews and qualitative content analysis in order to demonstrate the reasoning and the implementation of the action.

One of the main aims of this thesis is to attempt to explain the reasoning and implementation of management development. In order to do this I selected three organizational theory perspectives: an instrumental, a cultural, and a myth perspective. The study showed that the instrumental perspective had the greatest explanatory power in this case. The reasoning for management development was to create awareness among the managers and to build up a culture, identity and a community. The management development originated from employee demand, (who had clear goals for the project). The findings in the study revealed that over time the development changed its goal of having a community and an organizational culture towards a more individual and motivational development. The development over time was based on learning and rational choices. The management development was successful in terms of the expectations that the staff and the participants had.

My main findings in the thesis are that age and time will most likely be a critical factor for when one starts the progress with management development. In a young organization management development can be viewed as a tool in order to structure an organization and managers. My main impression is that management development is a process that requires involvement, local support and clear goals. A committed top management will make sure to focus on management development over time and motivate staff and employees to participate.

Forord

Då var arbeidet med masteroppgåva ferdig. Arbeidet har vore ein lærerik og interessant prosess. Det er ei rekkje personar som har bidrege.

Fyrst vil eg takka mine to rettleiarar, Torstein Nesheim og Linda Sangolt. Det har vore svært inspirerende og lærerikt å få hjelp av dykk gjennom arbeidet med masteroppgåva, takk for dykkars konstruktive og inspirerende innspel.

Ein stor takk vil eg og gje til Torodd Strand for samtalar og drøftingar kring mitt tema, leiarutvikling.

Eg vil også takka alle deltakarane på forskargruppa Politisk organisering og fleirnivåstyring for å ha lese og gjeve kommentarar på utkast.

Takk til informantane som svært villig stilte opp på intervju, og til Oljebedrifta og konsulentselskapet for eit godt samarbeid og tilgang til data.

Til slutt vil eg takka mine nærmaste, Bjørn Magne, mamma og pappa, dykk har alle stilt opp på kvar dykkars mate. Ein stor takk.

Christina Skjelde

14.06.2013

Innhald

1. INNLEIINGSKAPITTEL	1
1.1 Tema	1
1.2 Aktualisering: Kvifor leiarutvikling?	1
1.3 Bakgrunn for problemstillinga	3
1.4 Problemstilling	4
1.5 Disposisjon	5
2. TEORIKAPITTEL.....	7
2.1 Omgrepsforklaring	7
2.2. Leiing.....	7
2.3 Leiarutvikling	9
2.3.1 Historisk framvekst av leiarutvikling	11
2.3.2 Kvifor byrjar organisasjonar med leiarutvikling?	12
2.3.3 Leiarutvikling – fokus og innhald	13
2.3.4 Eksterne og interne program	15
2.4 Forsking; resultat og effektar av leiarutvikling	18
2.4.1 Nyare masteroppgåver.....	21
2.5 Oppsummering	23
2.6 Teoretiske perspektiv.....	24
2.6.1 Handtering av teorimangfald.....	24
2.7 Eit instrumentelt perspektiv.....	25
2.7.1 Empiriske implikasjonar.....	27
2.8 Institusjonell teori.....	28
2.8.1 Eit kulturperspektiv	28
2.8.2. Empiriske implikasjonar.....	30
2.8.3 Eit myteperspektiv.....	31
2.8.4 Empiriske implikasjonar.....	34
2.9 Oppsummering	35
3. METODEKAPITTEL.....	37
3.1 Forskingsdesign.....	37
3.1.1 Casestudie som forskingsstrategi	38
3.1.2 Val av case.....	41
3.2 Datagrunnlag	42
3.3 Intervju	42

3.3.1 Utval av informantar.....	43
3.3.2 Førebuing og gjennomføringa av intervjua	44
3.3.3 Analyse av intervju.....	47
3.3.4 Fordelar og utfordringar med intervju.....	47
3.4 Dokumentanalyse	48
3.4.1 Fordelar og utfordringar med dokumentanalyse	49
3.5 Vurdering av reliabilitet og validitet	50
3.6 Anonymisering	53
3.7 Oppsummering	53
4. KONTEKSTKAPITTEL	55
4.1 Eit nøytralt selskap som utførar fellesfunksjonar for fleire selskap.....	55
4.1.1 Etableringsåret - eit tilbakeblikk	56
4.1.2 Arven frå moderselskapet.....	58
4.1.3 Oljebedrifta: ei blanding mellom byråkrati og ekspertorganisasjon	59
4.1.4 Organisasjonsstrukturen i Oljebedrifta.....	61
4.1.5 Seksjonane	64
4.2 Konsulentselskapet.....	65
4.2.1 Inspirasjon og filosofi.....	66
4.2.2 Forretningside og fagleg tilnærming	67
4.2.3 Tilbod og tenester	68
4.2.4 Gjennomføring av leiarutvikling	70
4.2.5 Skil Oljebedrifta seg frå andre kundar?.....	71
4.3 Oppsummering	72
5. EMPIRIKAPITTEL.....	73
5.1 Fase 1: Bakgrunn for leiarutviklinga.....	73
5.1.1 Arv, behov og inspirasjon.....	74
5.1.2 Forventningar og mål i 2006	77
5.1.3 Oppsummering:	79
5.2 Fase 2: Utveljing av konsulentselskapet.....	79
5.2.1 Oppsummering	82
5.3 Fase 3: Program 1.....	82
5.3.1 Oljebedrifta si etterspørsel eller konsulentselskapet sitt tilbod?	82
5.3.2 Utarbeiding av program 1.....	83
5.3.3 Utveljing av deltakarar og gjennomføring av program 1	84

5.3.4 Oppsummering	88
5.4 Fase 4: Korleis har tiltaket utvikla seg og endra seg over tid?	88
5.4.1 Fokus og utarbeiding av program 2	88
5.4.2 Utveljing av deltakarar og gjennomføring av program 2	92
5.4.3 Skilnader på program 1 og program 2	93
5.4.4 Oppsummering	95
5.5 Fase 5: Oppfylte leiarutviklinga forventningane?	95
5.5.1 Leiarutviklinga sett ut frå forventningane til personalleinga	96
5.5.2 Deltakere i program 1 si vurdering av tiltaket	98
5.5.3 Deltakere i program 2 si vurdering av tiltaket	99
5.5.4 Oppsummering	101
5.6 Oppsummering av det empiriske materialet	101
6. ANALYSEKAPITTEL	103
6.1 Fase 1: Bakgrunn for leiarutviklinga	104
6.1.1 Det instrumentelle perspektivet	104
6.1.2 Kulturperspektivet	105
6.1.3 Myteperspektivet	105
6.2 Fase 2: Utveljing av konsulentselskapet	106
6.2.1 Det instrumentelle perspektivet	106
6.2.2 Kulturperspektivet	107
6.2.3 Myteperspektivet	107
6.3 Fase 3: Program 1	107
6.3.1 Det instrumentelle perspektivet	108
6.3.2 Kulturperspektivet	109
6.3.3 Myteperspektivet	109
6.4 Fase 4: Korleis har tiltaket utvikla seg og endra seg over tid?	110
6.4.1 Det instrumentelle perspektivet	110
6.4.2 Kulturperspektivet	111
6.4.3 Myteperspektivet	112
6.5 Fase 5: Oppfylte leiarutviklinga forventningane?	113
6.5.1 Det instrumentelle perspektivet	113
6.5.2 Kulturperspektivet	114
6.5.3 Myteperspektivet	115
6.6 Dei ulike perspektiva si forklaringskraft	115

6.6.1 Behov for ein felles identitet og ei instrumentell løysing på situasjonen.....	118
7. AVSLUTNING	121
7.1 Sentrale funn.....	122
7.2 Faglege implikasjonar	123
7.3 Praktiske implikasjonar	124
7.4 Moglegheita for generalisering.....	125
7.5 Vidare forskning.....	126
8. LITTERATUR OG KJELDER.....	i
Vedlegg 1	vii
Vedlegg 2	x
Vedlegg 3	xi
Vedlegg 4	xiii
Vedlegg 5	xiv
Vedlegg 6	xv
Vedlegg 7	xvi

Oversikt over figurar og tabellar

Tabell 1: Leiarutvikling fokus og føremål	15
Figur 1: Interne og eksterne leiarutviklingsprogram.....	17
Tabell 2: Oppsummering av mine empiriske implikasjonar.....	36
Figur 2: Oljebedrifta sine tre hovudrollar.....	56
Figur 3: Organisasjonskart Oljebedrifta.....	62
Figur 4: Organisasjonskart konsulentselskapet.....	67
Tabell 3: Kva konsulentselskapet har tru på.....	68
Tabell 4: Fokus i leiarutviklingsprogram.....	69
Tabell 5: Kva tiltak Oljebedrifta hadde før leiarutviklinga.....	78
Tabell 6: Presentasjon av kva Oljebedrifta meinte innhaldet burde vera i 2006.....	78
Tabell 7: Korleis skal ein gjennomføra leiarutviklinga i praksis?.....	79
Figur 8: Interne og eksterne ressursar i utviklinga av program 1.....	83
Tabell 8: Program 1 og Program 2.....	94
Tabell 9: Dei tre perspektiva si forklaringskraft opp mot dei fem fasane.....	116
Tabell 10: Dei teoretiske perspektiva si relative forklaringskraft i caset.....	122

1. INNLEIINGSKAPITTEL

1.1 Tema

Temaet for denne masteroppgåva er leiarutvikling. Studiet vil ta føre seg ei verksemd i olje og gassektoren i Noreg som har utvikla og gjennomført intern¹ leiarutvikling sidan 2006. Studieobjekta blir anonymisert etter deira ynskje, og vil bli omtalt som Oljebedrifta og konsultentselskapet. Oljebedrifta har sidan 2006 utvikla og gjennomført to leiarutviklingsprogram, skildra som program 1 og program 2. Formålet med studia er å forklara bakgrunnen for tiltaket og korleis det har endra seg over tid.

1.2 Aktualisering: Kvifor leiarutvikling?

Kvifor ein organisasjon byrjar med leiarutvikling vil ha samband med situasjonen som verksemda oppheld seg i. Er dei ein ung eller gamal organisasjon? Har dei utviklingskultur eller har dei ikkje? Kva type organisasjon ein tek utgangspunkt i (ung eller gamal) og kva situasjon organisasjonen oppheld seg i kan forklare kvifor den byrjar med leiarutvikling. I tillegg har organisasjonar tru på leiarskap, både offentlege og private og leiing og leiingstenking inneber ofte positive forhåpningar om god styring, orden og resultat (Strand 2007:13). Organisasjonar har ei overtyding om at leiing er viktig og at leiing utgjer ein forskjell og difor satsar dei på leiarutvikling.

Leiarutvikling kan difor bli nytta som direkte kompetansekrav og læring og/eller som eit verktøy for å utvikla harmoni og fellesskap mellom tilsette i ein organisasjon. Bakgrunnen for satsinga kan og vera å rekruttera eller for å halda på gode leiarar. Organisasjonar kan sjå på leiarutvikling som eit verktøy for å skapa endring og læring og dei vil då truleg ha klare formål dei ynskjer å forbetra eller som dei ynskjer å læra.

Leiingsfeltet er eit felt som både i teori og praksis pregast av trendar og motar som dei fleste andre felt. Ein kan over tid sjå mønstre i desse ideane, og ein kan følgje linjer over tid som representerer trendar (Ladegård 2009). Auka globalisering og rask teknologisk utvikling er trendar som gjer at organisasjonar og leiarar i dag må forholde seg til stadig meir komplekse og usikre omgjevnader. Større grad av kompleksitet og forandring aukar behovet organisasjonar har for å endra seg, både når det gjeld enkeltindivid og deira arbeidsoppgåver,

¹ Skilnaden mellom intern og ekstern leiarutvikling skildrast i avsnitt 2.3.4. i teorikapitlet mitt

men også måten arbeidsprosessane er organisert på. Organisasjonar kan difor få kjensla av å måtte tilpassa seg marknaden som visar eit aukande tilbod av leiarutvikling. Leiarutvikling aukar bevisstheita kring trendar i omgjevnaden som stillar stadig større og nye krav til leiarar og krev ein anna leiarkompetanse enn for nokre år sidan (Nilsen og Lervik 2000:2). Konsulentbransjen har sett etterspurnaden i marknaden og bransjen har auka sitt tilbod.

Det neste avsnittet vil framstilla trendar innanfor feltet leiarutvikling og framstillinga vil vera generell, men den kan samstundes bidra med å setja leiarutviklinga i Oljebedrifta inn i ein større samanheng.

Kjell Arne Røvik (1998 og 2007) er ein forskar som har studert trendar over tid, og sentrale spørsmål i hans forskning er kva trendar som er dominerande i dag og kva trendar som vil få påverknad i åra som kjem. Han meiner at verksemder møter aukande kompleksitet og usikkerheit i omgjevnaden med metodar og verktøy som er utvikla av andre, dette vera seg universitet, andre verksemder eller konsulentselskap. På feltet leiarutvikling har verksemder i aukande grad nytta seg av tilbod frå eksterne tilbydarar, anten med eit teoretisk fagleg fokus eller i form av leiarutviklingskurs som til dømes AFF² sitt Solstrand-program. Røvik (2007:146-148) meiner at trendane dei siste åtte til ti åra tydeleg går frå å handla om *leiing* til å handla om *styring*. Viktige trekk som indikerer større vekt på styring er for det fyrste at det satsast mindre på leiarutvikling i verksemder og at konsulentselskapa sel færre slike tenester. Røvik (2007:146-148) byggjer sine konklusjonar på undersøkingar både av leiingslitteraturen (Harvard Business Review, samt ei rekkje bøker), kva konsulentselskapa (fire av dei største internasjonalt) sel mest av, og kva store verksemder (Posten og Telenor) gjer internt (Røvik 2007). Dog finn ikkje Røvik dei same tendensane til auka vekt på styring i litteraturen. Mengda bøker om leiing og mengda artiklar om leiing i HBR³ er ikkje minkande.

Gro Ladegård (2009) antar at dette er fordi denne litteraturen har eit publikum, ein marknad. Hennar forskning på coaching visar at dette er ein veletablert praksis for leiarutvikling i Noreg, som ein brukar hundrevis av millionar kroner på kvart år. Riksrevisjonen har gjennomført fleire undersøkingar av ulike sider av statleg konsulentbruk dei siste 10-15 åra, dei fleste retta mot enkeltverksemder. Undersøkinga frå 2002 viste at 74 statlege verksemder til saman

² Administrativ Forskningsfond ved Norges handelshøyskole (NHH) har med sitt Solstrand-program vært et tilbud til norske ledere i snart 50 år (Strand, Per Inge 1996:43).

³ Harvard Business Review

brukte 2,3 milliardar kroner til kjøp av konsulenttenester. Ladegård (2010) si forskning tyder på at det ikkje brukast mindre ressursar på leiarutvikling, men at det i større grad omhandlar leiaren si eiga rolle, altså personleg utvikling og evna til å regulera grensar i ein stadig skiftande organisatoriske kontekst. Slik kan ein påstand vera at leiarutviklinga ikkje er avtakande, men at det blir utvikla og gjennomført på nye måtar.

1.3 Bakgrunn for problemstillinga

Når ein studerer leiarutvikling er det tre spørsmål som er eit vanleg og populært utgangspunkt;

- 1) *Kvifor byrjar organisasjonar med leiarutvikling?*
- 2) *Kva går føre seg i programma og kva er innhaldet?*
- 3) *Kva er resultatet?*

Eg vil i mi masteroppgåva ha fokus på spørsmål 1 og spørsmål 2 fordi eg er nysgjerrig på kva som ligg bak satsinga i Oljebedrifta og korleis dei har gjennomført tiltaket over tid. Majoriteten av tidlegare masteroppgåva⁴ har hatt fokus på spørsmål 3 og difor konsentrert seg om nytte, effektar, konsekvensar og vidareutvikling av slike tiltak. Ein stor del av masteroppgåvene har også teke føre seg helsesektoren eller eksterne program som Solstrand-programmet.

For å forklara bakgrunnen for mi problemstilling vil eg ta utgangspunkt i Larry Everett og Inge Furseth (2012) si vitskaplege og samfunnsmessig relevans.

Vitskapleg relevans går ut på at eit spørsmål er verdt å stilla fordi svaret vil auka mengda av systematisk kunnskap (Everett og Furseth 2012:121). Eg meiner det vil vera vitskapleg interessant å studera framveksten av leiarutvikling, fordi studiet vil kunne bringa fram kunnskap om kvifor ein organisasjon byrjar med dette og skapa ei forståing for kvifor ein organisasjon som Oljebedrifta ynskja å satsa på leiarutvikling. For det andre er ambisjonen å finne ut korleis tiltaket har utvikla seg over tid og måten Oljebedrifta har utvikla og gjennomført leiarutviklinga på kan gje indikasjonar og avspegla trendar på feltet.

⁴ Det vil i teorikapitlet mitt i avsnitt 2.4.1 bli skildra meir kring nyare masteroppgåver og likskapar/ulikskapar mellom desse og mi studie.

Samfunnsmessig relevans inneber om problemstillinga er interessant å stille fordi svaret er viktig for samfunnet eller ei gruppe samfunnsmedlem. Relevansen kan også ta;

”(...) utgangspunkt i at det vokser frem nye tendenser eller fenomener i samfunnet. Hensikten med forskningen er da å bidra med ny kunnskap og forståelse” (Everett og Furseth 2012:121).

Organisasjonar sine menneskelege ressursar blir stadig viktigare og fokuset på å utvikla leiarar og tilsette aukar. Leiarutvikling synast i den samband å blir stadig meir sentralt for organisasjonar og det veks fram nye måtar å utvikla og gjennomføra slike tiltak på som gjer masteroppgåva mi relevant. Eg skal også studera leiarutvikling i ein sentral sektor i Noreg som har veldig god økonomi og som truleg kan velje på øvste hylle når det kjem til slike tiltak. Studia mi vil spesielt bidra med kunnskap kring bakgrunnen og innhaldet noko tidlegare masteroppgåver ikkje på same måte har lagt vekt på.

Leiarutvikling er eit mangfaldig felt som er i endring, og det er aktuelt både for dei tilsette og heile Oljebedrifta, men det er også eit utgangspunkt for leiarutviklingsprogram meir allment. Dermed kan ei slik problemstilling vera interessant for andre organisasjonar som driv eller tenkjar å setja i gang med leiarutvikling.

1.4 Problemstilling

Fokuset mitt er å studera leiarutvikling i ein gitt kontekst, som skal gi eit betre bilete av kvifor ei verksemd byrjar med eit slikt tiltak og endringar over tid. Masteroppgåva vil dermed ikkje vera eit studie av leiarutvikling per dags dato på eit generelt nivå, sidan det vil vera vanskeleg å teste ein hypotese om ein generell utvikling ved å bruke berre eitt case. Problemstillinga for masteroppgåva er:

Kva var drivkreftene for at Oljebedrifta byrja og utvikla leiarutvikling og kvifor har tiltaket og innhaldet endra seg over tid?

På bakgrunn av den overordna problemstillinga har eg utvikla følgjande forskings spørsmål;

1) Kva var den utløyssande faktoren for at Oljebedrifta byrjar med leiarutvikling?

- 2) *Kvifor blei akkurat dette konsulentselskapet valt*
- 3) *Er tiltaket drevet av tilbodet frå konsulentselskapet eller etterspurnaden til Oljebedrifta?*
- 4) *Korleis har tiltaket utvikla seg og endra seg over tid?*
- 5) *I kva grad har leiarutviklinga oppfylt dei forventingar Oljebedrifta og deltakarar har hatt?*

Målsetjinga med masteroppgåva er for det fyrste å skapa ei forståing kring bakgrunnen og innføringa av leiarutviklinga i Oljebedrifta. Eg ynskjer å skildra og forklara kva dei utløysande faktorane var for at tiltaket blei utvikla og satt i verk. Var det eksternt press, høg grad av "turn-over", eit ynskje om å halda på gode tilsette, eller utvikla Oljebedrifta tiltaket på grunn av at det blei forventa at dei også skulle gjera det fordi andre tilsvarande organisasjonar gjorde det same? Var det ein kombinasjon av interne forhold og eksternt press? Eller fylgde dei ein trend som på feltet var inn i tida?

Vidare ynskjer eg å skildra og forklara kva kriterium Oljebedrifta la til grunn når dei valte konsulentselskapet og om leiarutviklinga var drevet av tilbodet til konsulentselskapet eller etterspurnaden til Oljebedrifta. For å kunna skildra og forklara justeringar og endringar over tid vil masteroppgåva presentera program 1 og program 2 og skildra om fokus/mål har vore like/ulike ved dei to programma. I tillegg er det ikkje alltid at intensjonen med leiarutvikling samsvarer med det som visar seg i praksis. Dette er spesielt interessant når eg skal skildra og forklara om forventningane til Oljebedrifta og deltakarane blei oppfylt gjennom tiltaket.

For å forklara empirien har eg nytta meg av tre analytiske perspektiv, *eit instrumentelt, eit kulturelt og eit myteperspektiv*. I kapittel 2 (teori) vil eg presentera kvart perspektiv og koma med teoretiske implikasjonar til fasane i empirien. Dersom implikasjonane frå eit teoretisk perspektiv samantfall med empirien, indikerer det at perspektivet har forklaringskraft. Denne studia er basert på teoretiske forventningar, det vil seie forventningar eg har gjort meg om emnet før den kvalitative datainnsamlinga starta. Forventningane blei difor styrande for det vidare arbeidet.

1.5 Disposisjon

Masteroppgåva er organisert i 7 kapittel, litteraturliste og vedlegg. Etter innleiinga som har

presentert studia og problemstillinga, følgjer teorikapitlet mitt (2). Her presenterast den teoretiske ramma for studia. Kapitlet byrjar med å skildra sentrale omgrep. Deretter blir dei analytiske perspektiva presentert og frå kvart perspektiv blir det utleia empiriske implikasjonar til leiarutviklinga si bakgrunn og endring over tid.

Kapittel 3 skildrar val av metode og her vil eg grunngi valet av casestudie som forskingsstrategi og kva metodar eg har nytta meg av for å samla inn data. Vidare vil eg drøfta oppgåva sin reliabilitet og validitet og grunngje kvifor eg anonymiserar studieobjekta.

Kapittel 4 skildrar og presenterer ei oversikt over bakgrunnen og konteksten for studia. Eg vil difor ta føre meg hovudanalyseiningane, Oljebedrifta og konsulentselskapet før leiarutviklinga begynte.

Kapittel 5 er oppgåva sitt empirikapittel og her kjem presentasjonen av det empiriske materialet. Kapitlet delast inn i fem fasar som samanfell med mine forskingsspørsmål. Informasjonen for dei ulike fasane er henta inn gjennom intervju og interne dokument. Fasane er som følgjer:

Fase 1: Bakgrunn for leiarutvikling

Fase 2: Utveljing av konsulentselskapet

Fase 3: Program 1

Fase 4: Korleis har tiltaket utvikla seg og endra seg over tid?

Fase 5: Oppfylte leiarutviklinga forventningane?

Kapittel 6 er masteroppgåva si analyse. Dei teoretiske implikasjonane som eg utleia i kapittel 2 vil her bli analysert opp mot empirien for å få fram perspektiva si forklaringskraft. Eg vil leggja vekt på om implikasjonane mine støttast eller avvisast ut frå det empiriske materialet. Dette vil setja ljøs på kva aspekt av empirien perspektiva kan forklara. Det vil liggja til grunn ein diskusjon kring funna og ein konklusjon til den presenterte problemstillinga i oppgåva.

Kapittel 7 er avslutningskapitlet i masteroppgåva. I dette kapitlet skal eg samanfatta mine hovudfunn. Eg vil drøfta faglege og praktiske implikasjonar, moglegheita for generalisering og vidare forskning.

2. TEORIKAPITTEL

I dette kapitlet skal eg visa, sortera og grunngi mine teoretiske val. Ein går sjeldan inn i eit studiefelt utan eit teoretiske rammeverk. Difor skal eg i dette kapitelet gjennomgå sentrale omgrep, teori og perspektiv som er relevante i forhold til oppgåva og problemstillinga mi. Fyrst vil eg ta føre meg ei omgrepsforklaring og deretter vil eg aktualisera mitt eige case og relatera det til tidlegare forskning.

For å prøve å analysera leiarutviklinga i Oljebedrifta vil eg nytta meg av tre analytiske perspektiv. Perspektiva har ulike tilnærmingar og bidreg med forskjellige reiskapar og verktøy for å finne svar og eg vil slik kunne belysa problemstillinga ut frå ulike synsvinklar (Christensen et. al 2004:24).

2.1 Omgrepsforklaring

Visse omgrep er sentrale i oppgåva. Ei tydeleg avklaring av kva som leggjast i desse er nødvendig og nyttig for å forstå tematikken. For det fyrste vil nokre av omgrepa bli som brukt *indikatorar/knaggjar* som vil gjera meg i stand til å skildra kva type program Oljebedrifta har i empirien og analysen. For det andre vil ein innsikt i feltet både i form av historisk framvekst og utarbeiding og bakgrunn for slike tiltak skapa ei forståing.

2.2. Leiing

Det er ingen enkeltstående definisjon av omgrepet "*leiing*" som forskarar og fagforfattarar er einige om (Kuvaas 2008:200). Leiingsfeltet er stort og komplekst, og det finst utålege definisjonar og tilnærmingar til feltet. Stogdill (som sitert i Yukl 2010:20) konkluderte allereie i 1974 med at "*there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept*" (Yukl 2010:20). Straumen av nye definisjonar har fortsett sidan Stogdill gjorde sine observasjonar og i faglitteraturen har det sidan ikkje funne stad ein allment akseptert og enkelt definisjon på kva omgrepet leiing er. Strand (2007:18) påpeikar at mangfaldet av definisjonar er det som har gjort omgrepet komplekst. Dei forskjellige definisjonane visar tydeleg at det er eit område som er via stor interesse og merksemd, utan at det har ført til ei samla forståing eller definisjon.

Strand (2007:1) sin "*definisjon*" av leiing og kva leiarar har til felles kan peika i retning av mitt tema, leiarutvikling:

- a) *Ledere har **ansvar** for andres arbeid eller funksjonsmåter*
- b) *Ledere har et **mandat**, en tillitserklæring fra interessentene i og rundt organisasjonen, til å kunne påvirke organisasjonen*
- c) *Ledere forventes å utføre de antatt **viktige funksjonene** for hele organisasjonen*

For det fyrste har leiarar ansvar for andre sitt arbeid. Det vil seie at dei må ha ressursar som gjer det mogleg å påverka andre sitt arbeid og dei vil haldast ansvarlege for kva som skjer i organisasjonen. Leiarar står ansvarleg for organisasjonar sitt resultat. For det andre vil leiarar ha eit mandat eller ei tillitserklæring som gir dei moglegheita til å handla på vegne av organisasjonen. Dette mandatet er avhengig av deira evne til å beherska usikkerheit og deira evne til å vinne oppslutnad og tillit blant sine medarbeidarar. For det tredje skildrar Strand (2007) at leiarar utfører funksjonar som er viktige for organisasjonen si langsiktige overleving. Det vil seie at dei bidreg til aktivitet som bevisst er innretta mot organisasjonen si langsiktig overleving (Strand 2007:25-26).

Andre tek utgangspunkt i relasjonar, oppgåve og endring som sentrale komponentar i leiingsomgrepet. Eg vil forklare kva som ligg i desse omgrepa fordi dei gir eit visst inntak til å forstå kva leiarutvikling kan handle om normativt.

Ei relativ allmenn forståing er at leiinga påverkar resultatata og står ansvarlege for dei (Strand 2007:441). *Oppgåveorientert leiing* omfattar organisering av arbeidsaktivitetar for å forbetre effektiviteten og produktiviteten, planlegging av arbeid på kort sikt, tildeling av arbeid til grupper og enkeltpersonar, klargjering av resultat som ein ynskjer å oppnå, tilrettelegging og koordinering av arbeidsaktivitetar, samt oppfølging og kontroll av utføring og framdrift (Yukl 2013:66). Ein har eit strategisk fokus og ei direkte orientering mot mål og resultat (Strand 2007:437). Dette gjer leiarar meir målbevisste, dei må følgje opp arbeidet mot måla og evaluera arbeidet mot måla i etterkant for å sjå kva dei kan læra til neste gong (Martinsen 2005:47)

For det andre kan organisasjonar oppfattast som ei samling av menneskjer som ynskjer å arbeida saman (Strand 2007:482). Gjennom *relasjonsorientert leiing* må leiarar ta i bruk personlege ressursar og evnar ut over det den formelle rolla, samtidig som relasjonsarbeidet kan gi større effektivitetsgevinstar i leiararbeidet. Forventingane til at leiarar inngår i personleg prega relasjonar der ein visar fram seg sjølv er aukande, og leiarar dannar relasjonar

til andre både bevisst og umedvitne (Strand 2007:420). I følge Yukl (2013:66) har relasjonsorientert leiing fokus på å gi støtte og merksemd til medarbeidarar, byggja relasjonar, verdsetja utført arbeid, konsultering med medarbeidarar om avgjersle som rører den enkelte eller ei gruppe sine arbeidsoppgåver, halda medarbeidarar oppdatert om forhold som gjeld dei, hjelpe til med å løyse konflikhtar på ein konstruktiv måte, samt å rekruttere kompetente medarbeidarar for temaet eller organisasjonen. Relasjonsorientert leiing legg difor vekt på at leiarar gir medarbeidarar merksemd og at dei støttar deira utvikling, meistringsoppleving og stimulerer medarbeidarar til å auka innsatsen si.

Den siste dimensjonen er *endringsorientert leiing*. Alle organisasjonar er avhengige av omverda fordi dei må tilpassa seg dei moglegheitene som føreligg og sikra seg ressursar og legitimitet (Strand 2007:504). Strand (2007:504) skildrar at det er relativt liten merksemd på denne dimensjonen. I private verksemdar er det mindre enn 20 prosent av leiarane som vel dette som den viktigaste eller nest viktigaste oppgåva, i det offentlege gjeld det 6 prosent. Endringsorientert leiing har fokus på og avdekkja truslar og moglegheiter, fortolke hendingar for å forklara behovet for nødvendige endringar og utvikla nye utviklingsstrategiar (Yukl 2013:66). Retninga inkluderar at leiarar aktivt bør søkja etter nye idear i organisasjon sine omgjevnader (marknad) og at dette bør munne ut i ein ny eller forbetra visjon (Martinsen 2005:47).

2.3 Leiarutvikling

På same måte som omgrepet leiing er leiarutvikling eit omgrep som pregast av mange oppfatningar om kva det er, fordi ein har ulike inngangar og dimensjonar ein kan sjå det ut frå. Eg skal no presentera eit skilje mellom *leiarutvikling* og *leiingsutvikling* nettopp fordi dette er omgrep som brukast om kvarandre utan at innhaldet er tydeleg definert. Per Tronsmo (1996) meiner det er fornuftig å skilja mellom leiarutvikling og leiingsutvikling, sjølv om dette i praksis er to aktivitetar som understøttar kvarandre og også ofte overlappar kvarandre (Tronsmo 1996:191).

Leiarutvikling rettar seg mot utvikling hjå leiarane som personar, i rolla som leiarar (Tronsmo 1996:192). Dermed har leiarutvikling eit individuelt fokus og slik utvikling skjer både gjennom den enkelte sitt arbeid som leiar, men også gjennom ulike tiltak som leiarane måtte delta i. I følge Tronsmo (1996) er leiarutvikling omfattande, fordi;

”det omfatter både lederopplæring og ledertrening, men det er noe mer fordi det søker å integrere læringen hos den enkelte person” (Tronsmo 1996:192).

Leiingsutvikling definerar Per Tronsmo (1996) som;

”en systematisk utvikling av ledelsesfunksjonen i en virksomhet, hvor lederne går inn i et direkte og forpliktende samarbeid med hverandre. Ledelsesutviklingen må forankres i de konkrete kravene og utfordringene som virksomheten møter” (Tronsmo 1996:192).

Leiingsutvikling har eit gruppe og system fokus, og ein brukar utviklinga av leiingsfunksjonen som eit kollektiv fenomen i ei verksemd. Omgrepet er forbundet med utvikling av strategiar, planar, styringsmøter og leiarteam, og er slik liknande med organisasjonsutvikling eller verksemdutvikling. Slik kan ein sjå korleis merksemda er retta mot system og at ein i mindre grad har fokus på leiarar som individ. Eit eksempel på leiingsutvikling er når ei leiargruppe bestemmer seg for å gå i gang med eit teambyggingsprogram. At eit slik program også kan vera til nytte for den enkelte leiar som deltar, visar at det ikkje kan setjast eit skarpt skilje mellom leiarutvikling og leiingsutvikling (Statskonsult 2001:10).

Det engelske omgrepet for leiarutvikling er *”management development”*, og det finst av dette omgrepet som det norske ulike definisjonar. I boka *”The Development of Executive Talent”* presenterer Dooher og Marquis (1952:29-30) kva leiarutvikling må innhalda fagleg for å tilfredsstilla kvar individuelle verksemd, og deira anbefaling er at leiarutvikling må vera *”tailor-made”*. Det inneber at ein må planleggja tiltaket, ein må ha ei klar målsetjing, ein må ha informasjon om kva ulike posisjonar krev, ein må leggja vekt på personleg utvikling og leiarutviklinga må vera knytt til verksemda sine behov. I praksis vil ulike verksemdar vektlegga forskjellige element, men dei verksemdene som inkluderer alle elementa i eit balansert program vil høgst truleg oppnå suksess (Dooher og Marquis 1952:30). Slik ser ein at omgrepet *”leiarutvikling”* spennar seg over mange type aktivitetar, nokre forskarar vektlegg personleg utvikling, medan andre vektlegg kva fagleg innhald programma bør ha (Arnulf 2008).

Eg vil i denne oppgåva nytte meg av omgrepet leiarutvikling fordi det samanheng med det tiltaket i mitt case. Sjølv om leiarutvikling har eit individuelt fokus varierer programma i forhold til lengde, varigheit, fokus og om dei er eksternt eller internt utvikla og gjennomført. Nokre program varer nokre timar og fokuserer på eit avgrensa felt, medan andre program varer over lengre tid og dekkjar eit breitt spekter av ferdigheitar (Yukl 2013:368). Eg vil difor vidare i kapitelet ta føre meg historisk framvekst, kva fokus og innhald programma kan ha og skildra skilnaden mellom eksterne og interne program.

2.3.1 Historisk framvekst av leiarutvikling

Boka "*Management Development Programs: The World's Best*" av McNulty (1980) gir eit godt innblikk i kvar dei fyrste leiarutviklingsprogramma starta og kvartid. Det eldste leiarutviklingsprogrammet som er kjent starta opp i Paris i 1925 ved Chamber of Commerce etter at ei studiegruppe hadde vore i USA og besøkt ei handelsskule der (McNulty 1980:14). Denne skulen, "*Centre de Perfectionnement dans l'Administration des Affaires*" er framleis ein av dei leiande skulane i Frankrike (McNulty 1980:14). Heile 21 program for leiarutvikling starta i perioden 1950-1954, medan det frå 1975-1980 kom 45 nye program (McNulty 1980:14-15). Dette skildrar eit fenomen som er i vekst. Solstrand-programmet er Noreg sitt mest kjente eksterne leiarutviklingsprogram. Det føregår i regi av AFF og er blitt arrangert kvart år sidan starten i 1953 og gjer det til eit av dei eldste i Europa. Programmet blei etablert av rektor Rolf Waaler ved NHH og var meint som eit tiltak for å byggja opp leiingskompetansen og administrativ kompetanse i Noreg etter andre verdskrig (Jordahl og Midtun 2002:3).

Som skildra starta dei tidlegaste programma for leiarutvikling opp i USA, og desse var tilknytt dei store universiteta som eksempelvis Harvard University (McNulty 1980:14-15). Waaler henta mykje av inspirasjonen sin til Solstrand-programmet nettopp frå USA og England. I Europa, som i USA var det også her slik at mange av leiarutviklingsprogramma var tilknytt store universitet og forskingsinstitusjonar som universitet og høgskular. Kort skildra kan ein seie at leiarutviklingsprogram difor er eit amerikansk og vesteuropeisk fenomen som etter kvar har spreidd seg til andre delar av verda (McNulty 1980:14-15)⁵

⁵ MBA(Master of Business Administration-graden) er særleg viktig for spreiding av ulike idear og program om leiarutvikling. Land som Japan, Sør-Korea og Kina har tatt dette opp i stor grad.

2.3.2 Kvifor byrjar organisasjonar med leiarutvikling?

Leiarutviklingsmetodar og verktøy kan skildrast som sosiale innovasjonar, og setjast ofte i verk gjennom strategiske avgjersle i verksemder. Innføring og bruk av leiarutvikling kan difor ha fleire siktemål. Eit siktemål kan vera ynskje om auka kontroll, betra rapportering og informasjonsflyt og få oversikt over leiarressursane i organisasjonen. Eit anna siktemål kan vera ynskje om å fokusera på ein viss type leiarkultur og fremja spesifikke verdiar og leiaråtferd blant leiarane i organisasjonen. Eit tredje siktemål kan vera ynskje om individuell kompetanseutvikling for leiarane (Nilsen og Lervik 2000:3-4).

Satsinga på leiarutvikling kan i mange tilfelle skyldast eit gap i organisasjonen si yting, til dømes eit gap mellom organisasjonen sine mål om å behalda dyktige leiarar og kor mange av desse som faktisk sluttar. Slike gap kan skyldast endringar i omgjevnaden ved at organisasjonen blir gjort merksam på eit eksisterande gap til dømes mellom dei kompetansekrav som stillast til leiarar i dag og den kompetansen leiarar i organisasjonen har. Konsulentfirma kan ofte gjera verksemder merksame på gap eller eit påstått gap som organisasjonen må handtera. Innføring av leiarutvikling kan og forklarast utifrå eit auka behov for koordinering. Stadig fleire verksemder har bevega seg frå å operera på lokalt avgrensa marknader til å konkurrera på den globale marknaden (Nilsen og Lervik 2000:4-5).

Strand (2007:551) skildrar at det av forskjellige grunnar kan vera ynskjeleg å setja inn ekstra ressursar på å utvikla leiarar og andre personar i takt med dei moglegheitene som personane etter kvart gir, og dei krava som stillast i omverda. For det fyrste ynskjer både individet, den enkelte leiar og organisasjonane å ta i bruk dei menneskelege ressursane som finst, og for å kunne gjera dette må ein bli kjent med dei. For det andre er sjølvinnsikt som kan følgje av leiarutvikling med vekt på personleg utvikling eit stort gode, og gir grunnlag for å modifisera åtferd og velja karrierevegar. For det tredje vil både personen og organisasjonen gjennomgå forskjellige fasar i sitt livsløp. Leiarutvikling gir moglegheita til både å ta omsyn til denne utviklinga og til å vera med på å forma den. Organisasjonar forandra også stil og oppgåver over tid, og det er ikkje uvanleg at leiarar som har vore i ein stilling lenge, ikkje heilt passer med den fasen eller det utviklingstrinnet som organisasjonen oppheld seg på per dato. Dette kan dei få erkjenning om og hjelp til å rette på gjennom blant anna leiarutvikling (Strand 2007:551-552).

Som ein ser er dei vanlegaste argumenta for at ein byrjar med leiarutvikling stort sett av

instrumentell karakter, men leiarutvikling kan også bli forklart som motefenomen og tiltak som fyrst og fremst skal bidra til at leiarar og organisasjonar oppnår respekt og image. Røvik (1998) skildrar at det er viktig å forstå at framveksten av standardiserte leiarutviklingsmetodar og verktøy drivast av både ”*rasjonelle*” og ”*symbolske*” faktorar.

2.3.3 Leiarutvikling – fokus og innhald

Feltet leiarutvikling er i stadig endring og det føregår ein kontinuerleg eksperimentering med form og innhald i ulike program. Ein måte å dela inn leiarutviklingsprogram på er å klassifisera dei etter kva fokus programma har. Program kan sikta mot personleg utvikling, konseptuell forståing, leiarutvikling gjennom tilbakemelding og leiarutvikling gjennom kompetanseutvikling (Conger 1992:44-45). Leiarutviklingsprogram i dag er ofte ei blanding av desse fire, men let gjerne ein dominera over den andre.

Program som har personleg utvikling som fokus skil seg frå dei andre tilnærmingane fordi ein vektlegg å hjelpa individet til å reflektera over eigen åtferd og å koma i kontakt med indre ynskjer, verdiar og kjensler. Desse programma karakteriserast som emosjonelt intense og med psykologiske djupne (Conger 1992:45-46). Dette krev klart meir personleg involvering og eit genuint ynskje om å utvikle seg, både som menneske og som leiar. Målsetjinga er her mindre målbar og er i liten krav knytt til resultatmaksimering på organisasjonsnivå, i alle fall ikkje på kort sikt (Lange 2003:22-23).

Leiarutvikling som legg vekt på konseptuell forståing av leiing har tradisjonelt vore dominert av universiteta og programma fokuserar på spørsmålet om leiarskap si framvekst gjennom ei kognitiv forståing av fenomenet. Modellar og case studiar blir brukt for å forklara studentar og leiarar kva leiarskap eigentleg er. Utover universiteta er det også fleire kommersielle leiarutviklingsprogram som har ein konseptuell orientering. Desse programma byggjer vanlegvis på ein enkel modell for leiarskap, fordi dei må tene i marknaden har dei ikkje berre lærande omgrep, men ein legg vekt på å trenar deltakarane i kompetansen knytt til omgrepa (Conger 1992:48).

Leiarutvikling gjennom tilbakemeldingar, gjennom 360 graders feedback, legg vekt på at dei fleste av oss allereie har leiareigenskapar i varierende grad og styrkar. Gjennom effektive

tilbakemeldingsprosessar kan ein lære om sine styrkar og svakheit. 360- graders feedback⁶, byggjer på ei antaking om at dei fleste deltakarar sitt med leiareigenskapar i varierende grad og styrkje. Ein skal då bruka tilbakemelding frå underordna, sideordna, overordna, deltakaren sjølv og konsulenten for å hjelpa deltakaren i å kartleggja sine eigne styrkar og svarheitar langs ei rekkje leiarskapsdimensjonar⁷. Tilbakemeldinga kan vera i forkant av eit program ved at deltakarane fyller ut eit tilbakemeldingsinstrument som eksepelvis Myers-Briggs typeindikator⁸. Deltakarane får dermed innsikt i korleis deira åtferd påverkar andre og seg sjølv, i tillegg visar det seg at denne tilbakemeldinga gjer at deltakarane får ein større motivasjon til forbetra seg (Conger 1992:50).

Kompetanseutvikling er den mest pårekna vanlege metodikken innanfor leiarutvikling, men ein finn relativt få effektive versjonar av desse programma som omhandlar nyare oppfatningar av leiarskap. Dog eksisterer det program som forsøker å lære mange av desse komplekse åtferda. Tilnærminga i desse programma er relativt grei. Program designarane identifiserer kva dei oppfatar som viktige leiareigenskapar som kan lærast. Desse er utforma i modular og blir introdusert for deltakarane (døme på fire trinn; tolking av miljøet, forming av visjonen, mobilisering av tilsette for å oppnå visjonen og inspirera tilsette for å oppnå visjonen). Under kvar generelle kategori er det eit sett av åtferdsmessige ferdigheiter. Deltakarane fullfører øvingar innanfor kvar modul der dei lærar situasjonar kor deira arbeid blir påverka av nærvære eller fråvær (Conger 1992:51).

Program som byggjer på dei tre siste tilnærmingane vil i større grad basera seg på kognitive evnar og ferdigheitar og desse programma manglar difor den emosjonelle intensiteten og den psykologiske djupna som karakteriserer dei personlege utviklingsprogramma (Conger 1992). I tabell 1 under har eg samanfatta kva fokus, metode og føremål leiarutvikling kan ha med utgangspunkt i Conger (1992), men eg har og lagt til ein siste dimensjon som har fokus på strategi, kultur og endring.

⁶ 360 graders evaluering er eit kartleggingsinstrument som eksisterar i mange utgåver, og i dag brukast det i stor grad i samband med leiarutvikling. Leiaren sine under, side og overordna gir ei vurdering av korleis leiaren opplevast både før og etter leiarutviklingsprogrammet. Dette er ei form for kartlegging som gir viktig informasjon om leiaren sin jobbåtferd. Leiarprofilen karakteriserast dermed ikkje som ein test, men som ei brei og systematisk kartleing av korleis den enkelte leiar blir oppfatta av sine kollegaer (Jordahl og Midtun, 2002:6)

⁷ Leiarskapsdimensjonar, oppgåveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert er skildra tidlegare i teori kapitelet

⁸ Myers-Briggs typeindikator (MBTI) er ein preferanseindikator som er laga for å hjelpa ein person med å identifisera sine faglege preferansar (Wikipedia 05.06.2013, http://no.wikipedia.org/wiki/Jungiansk_typeindeks)

Tabell 1: Leiarutvikling fokus og føremål basert på Conger (1992) si inndeling.

Fokus	Metode	Føremål
Personleg utvikling	Psykologi	Reflektera over eigen åtferd
Konseptuell forståing	Modellar/case	Kompetanse
Tilbakemelding	360 graders tilbakemelding	Korleis ein påverkar andre og seg sjølv
Kompetanseutvikling	Modular og casestudiar	Åtferdsmessige ferdigheitar
Strategi, kultur, endring	Organisasjonsanalyse, rolleavklaring	Skape fellesskap og ansvar

2.3.4 Eksterne og interne program

Leiarutvikling kan skje både gjennom arbeid og tiltak i eigen verksemd eller gjennom deltaking i eksterne program (Statskonsult 2001:38). Deltaking på eksterne program er opne for leiarar frå forskjellige organisasjonar, medan interne program er tilpassa ei bestemt verksemd. Dei interne programma har også mange ulike formar, inkludert coaching⁹ internt eller av ein utanforståande konsulent eller rettleiing av nokon på eit høgare nivå i organisasjonen (Yukl 2013:367).

Når ei verksemd skal tenkje gjennom alternative opplegg i forhold til sine leiarar, kan det vera fornuftig å orientera seg i omgjevnaden for å finna fram til aktuelle og relevante tilbod (Statskonsult 2001:38). Mange har sett behovet i marknaden, og tilbodet av enkle oppskrifter og metodar er difor stort. Desse oppskriftene gir dog ikkje svar på komplekse problemstillingar fordi noko som verkar i ein situasjon i ei verksemd, gir ofte ikkje tilsvarende effekt i ei anna verksemd (Strand, Per Inge 1996:47). Å kopiera andre er som regel ei lite god løysning. I forhold til om all formalisert leiarutvikling skal gå føre seg eksternt vil det i stor grad avgjerast av verksemda si storleik og ressursar (Statskonsult 2001:39). Eksterne opplærings- og utviklingsprogram knytast til dels vekk frå den daglege verksemda, men gir den fordela at ein får etablert eit trygt og roleg arbeid/læringsmiljø, og ein

⁹ Coaching er "en kommunikasjonsform som fremmer handling og læring – på personlig og faglig plan – gjennom bevisstgjøring, utfordring og motivasjon" (Gjerde 2003:6 sitert i Strand 2007:96). Kva som vektleggast i coachingen er dermed eit godt uttrykk for kva utfordringar den enkelte leiar står overfor når det gjeld kompetanse. Ladegård (2010:211) skildrar korleis leiarcoaching er ein type leiarutvikling som føregår i ein ein-til-ein relasjon mellom coachen og leiaren/tilsette. Formålet med coaching er å gjera personar i stand til å definera eigne mål, utvikla effektive strategiar for å nå desse måla og bli meir bevist på kva som hindrar ein, og korleis ein kan ta kontroll over eigen jobbsituasjon.

møter personar frå andre områder i samfunnet og med andre kjenneteikn enn dei ein vanlegvis ser rundt seg (Strand 2007:552). Dei fleste verksemder i Noreg har færre enn 100 tilsette, og for dei er det ofte mest aktuelt å la leiarar delta i eksterne kurs og program. Større verksemder med mange tilsette vil gjerne ha betre moglegheiter til å utvikla interne leiarutviklingsprogram (Statskonsult 2001:37-39).

Ein del av den eksterne leiarutviklinga føregår i dag i regi av universitet og høgskular. Dei tilbyr kortare og lengre utdanningsprogram, og fleire av dei arrangerer også kurs og seminar som er relevante for leiarar i det offentlege. Administrativt Forskingsfond og andre konsulent- og fagmiljø har tilbod for ulike målgrupper (Statskonsulent 2001:38) Administrativt forskingsfond ved Noregs Handelshøgskule har med sitt Solstrand-program vore eit eksternt tilbod til norske leiarar i snart 50 år (Strand, Per Inge 1996:43). Programmet har tilbod innanfor leiing og organisasjonsutvikling for ulike målgrupper og dei hjelper verksemder i å utvikla leiarar si kompetanse for å kunna møte nye leiingsutfordringar. DIFI¹⁰ tidlegare Statskonsult tilbyr også program for toppleiarar, mellomleiarar og for nye leiarar, og har ei rekkje kurs om aktuelle emne (Statskonsult 2001:38).

Motsett har ein interne program som utviklast i ein sentral del av organisasjonen, vanlegvis i personavdelinga. Programma kan gjennomførast av konsulentar som er eksterne og/eller interne. Interne konsulentar er ofte tilsett i administrasjonsavdelinga eller i ei eigen eining, spesielt innanfor større verksemder. Kva rolle dei interne konsulentane skal spela avhenger i stor grad av deira kompetanse (Statskonsult 2001:41-42). Dei kan til dømes vera pådrivarar i arbeidet og sørgja for at leiarutviklinga får tilstrekkeleg merksemd, dei kan vera bidragsytarar i samband med den faglege utforminga og gjennomføringa, eller dei kan vera eit kontaktledd i forhold til eksterne konsulentar som nyttast. Eksterne konsulentar kan også nyttast på forskjellige måtar. Dei kan vera med i kartleggingsfasen for å få ein oversikt over ynskjer og behov, dei kan vera rådgivarar i utviklinga av programmet, og dei kan vera konsulentar i gjennomføringa (Statskonsult 2001).

¹⁰ Direktoratet for forvaltning og IKT. <http://difi.no>

Trenden innanfor leiarutvikling er at verksemder i større grad utviklar programma sjølve. Ei undersøking gjort av Boston Consulting Group saman med EAPM¹¹, visar at interne leiarutviklingsprogram med hjelp frå konsulentar gir betre leiing (HR Noreg 2007). Kvifor intern leiingsutvikling fungerer forklarar Jan H.E. Wiese¹²;

”Man må utvikle ledelse i forhold til de faktiske utfordringene som organisasjonen har, ikke bare basert på lederteorier og ledelsesidealer som primært er produkt av teori” (HR Noreg 2007).

Wiese meiner at vegen vidare for leiarutvikling er at ein klarar og identifisera individuelle utviklingsmål gjennom dialog og enklare metodar enn måleverktøy (HR Noreg 2007). Bedriftsinterne leiarutviklingsprogram blir brukt som verkemiddel for å utvikla selskap, fordi auka leiingskapasitet og kompetanse anslåast som nødvendig for og handtera forretningsmessige og organisatoriske utfordringar og at programmet i seg sjølv kan bidra til auka integrasjon (Kjode og Jordahl 2010:3). I figur 2 under er det skildra ulike kombinasjonar av eksterne og interne program i leiarutvikling.

Figur 1. Interne og eksterne leiarutviklingsprogram.



¹¹ The European Association for People Management (EAPM) er HR Noreg sin Europeiske paraply organisasjon. Blei grunnlagt i 1962 av dei nasjonale foreiningar og profesjonelle institusjonar i personalleiing i Frankrike, Tyskland, Sverige, Sveits og Storbritannia (<http://www.eapm.org/>)

¹² Jan H.E. Wiese er seniorrådgivar i HR Noreg og praktiserar breitt innanfor HR-faget, med spesialfelt individuell leiarstøtte og leiarutvikling (<http://www.econa.no/jan-h-e-wiese>).

2.4 Forsking; resultat og effektar av leiarutvikling

Den tidlegare forskinga har spesielt retta seg mot å registrera og forklara resultat av leiarutvikling¹³. Mi masteroppgåve vil ikkje ha som fokus å måla kva effektar leiarutviklinga i Oljebedrifta har hatt. Grunnen til det er fordi det krev gode mål på tilstanda før og etter utviklingstiltaket, samt moglegheita til å kontrollera for moglege feilkjelder eller andre utanforliggjande årsaker til funn. Slike analyser er tidkrevjande og føregår som regel over ein lengre periode, jmf Collins og Holton (2004) si metastudie og Burke og Day si metastudie (1986) som eg skal skildra under. Men for å få eit innblikk i tidlegare forskning, vil eg presentera resultat og effektar av slike tiltak og få fram kvifor leiarutvikling kan vera verksam.

Resultat og effektar av leiarutvikling kan relaterast til ulike nivå, som individnivå og organisasjonsnivå. På individnivå kan resultata vera knytt til endra å leiaråtferd og skapa betre leiarar når det gjeld å produsera resultat for organisasjonen (Lange 2003:28-29). I tillegg kan individa i organisasjonen eller ei gruppe av individ ha sine egne målsetjingar som faktisk kan gå på tvers av organisasjonen sine målsetjingar (Lange 2003:26). Ei studie som visar resultat på individnivå, er Collins og Holten (2004) si metastudie. Forskarane fann ut at effekten var størst for leiarane sine målte kunnskapar, og minst på organisasjonen si yting (Arnulf 2008:209).

Ein av dei mest omfattande evalueringsstudiane av leiarutviklingsprogram som eksisterer er ein omfattande meta-analyse utført av Burke og Day i 1986. Her blei alle studiar frå og med 1950-talet og fram til undersøkinga inkluderte for å påvisa om det er forskingsmessig dekning for å kunne seie at nokre program har betre effekt enn andre. Dei fleste studiar i meta-analysen målte effektar i form av åtferdsending når deltakarane var tilbake på jobb, målt av leiarane sjølv eller av andre medarbeidarar. Hovudkonklusjonen i undersøkinga til Burke og Day (1986) var at leiarutvikling gir ein moderat effekt når det gjeld å forbetra leiarane si jobbåtferd (Jordahl og Midtun 2002:2).

Solstrand-programmet har vore gjenstand for ei evaluering som er eksemplarisk i sin metodiske utforming. Denne studia av Bekkevold, Midtun og Refseth (1999) gjekk ut på å

¹³ Sjå spørsmål 3 under avsnitt 1.2. i innleiingskapitlet mitt

evaluera ei gruppe leiarar som hadde deltatt på Solstrand-programmet og studia viste endring i leiarane si åtferd etter deltaking på programmet (sitert frå Jordahl og Midtun 2002:1). Forskarane undersøkte deltakarane før og etter, og ikkje berre kursdeltakarane si oppfatning, men og medarbeidarane sine og andre sjefar sine observasjonar av leiarane blei teke med. Studia påviste ei signifikant endring i leiarane si åtferd på individnivå etter deltakinga, målt ved 360 graders evaluering (Jordahl og Midtun 2002:8). I følgje Jordahl og Midtun (2002:8) er dette fyrste gongen at åtferdsendring er blitt klart dokumentert i ein norsk undersøking av eit leiarutviklingsprogram. Studia er difor ei betydeleg støtte for at slike langvarige og kostbare prosessar faktisk verkar, noko ein tidlegare berre har hatt deltakarane sine ord og programmet sine stadige deltakarsuksess som bevis for (Strand 2007:554-555).

Eg har no vist til korleis leiarutvikling har effektar på individnivå, men spørsmålet vidare blir om desse påviste effektane let seg aggregere opp på organisasjonsnivå?

På organisasjonsnivå kan resultat vera knytt til faktorar som kvalitet på produkt og tenester, evna til å utvikla nye produkt, kundetilfredsheit, relasjonar på arbeidsplassen og evna til å trekkje og behalda nøkkelpersonale. Andre ynskjelege resultat som leiarutvikling kan føra til er å byggje kreativitet, trivsel eller gode relasjonar til leverandørar eller andre samarbeidspartnarar (Lange 2003:25). Men det finst få empiriske bevis for at leiarutvikling førar til betre resultat for organisasjonar (Mabey & Gooderham, 2003:10). Dette er ein samanheng som er meir kompleks og mindre utforska enn kva effektar leiarutvikling har på individnivå. På den andre sidan er det gjennomført ei studie i regi av Arbeids- og Utdanningsdepartementet i England i 1998. Ut frå studia meiner ein å ha påvist at organisasjonane nærmast hadde ei universell tru på at leiarutvikling var økonomisk lønnsamt, utan at dei hadde nokre måleverktøy som gav moglegheita til å faktisk bekrefte denne overbevisinga (DfEE 1998 i Lange 2003:29). Satsinga på leiarutvikling baserar seg med andre ord i større grad på tru og overbevising, enn på faktiske beviste samanhengar med resultat. Dette visar at det kan vera relevant å tenkje seg effektar eller resultat av meir symbolsk karakter, anten i tillegg til eller som eit alternativ til meir konkrete, målbare resultat (Lange 2003:29).

Ei nyare doktorgradsavhandling gjort av Ingunn Hybersten Lysø¹⁴ (2010) ved NTNU visar at leiarutvikling sjeldan gjer dei ynskja resultata for organisasjonen sin del (Gimmestad 2010). Eksterne leiarutviklingsprogram bidreg i liten grad til å skapa endring i den organisasjonen ein jobbar i til dagleg. Lysø meiner at resultata ikkje blir av fordi det er mangel på lokal støtte og involvering frå bedrifta i arbeidet med endringar. Skal eit leiarprogram ha ein effekt på organisatorisk plan må det liggja nokre klare føresetnader i botn. For det fyrste må deltakinga vera knytt til bedrifta si overordna strategi. For det andre må ein ha støtte frå nærmaste leiar, vera seg toppleiar eller eigar, og for det tredje må programmet vera forankra i konkrete endringsprosessar lokalt der andre personar frå verksemda også deltek. Om poenget er å skapa endring i eige organisasjon, så er det mest hensiktsmessig med interne program i følgje Lysø (Gimmestad 2010).

Eit anna problem er at fleire verksemder ikkje har råd til vitskapelege evalueringar¹⁵ av sine program (Arnulf 2008:208). Undersøkingar av best praksis¹⁶ konkluderer med at leiarutvikling er ei nyttig investering, utan å ha dei same presise empiriske måla på dette som Collins og Holton. Andre studiar indikerar at leiarutvikling er verksam berre viss det gjerast grundige forhandsanalysar for behovet og at tiltaka knytast opp mot organisasjonen sin strategi (ibid.). I følgje Yukl (2010:453) bør leiarutvikling vera i samsvar med organisasjonen sine strategiske mål. Ei systemtilnærming til leiarutvikling vil bli meir vanleg etterkvart som fleire organisasjonar innser at denne aktiviteten er strategisk viktig for langsiktige effektivitet som produktutvikling, marknadsføring og kundeservice (Yukl 2010:453). Med utgangspunkt i dette er det vanskeleg å knytte klare effektar til bestemte teknikkar for leiarutvikling, og

¹⁴ Lysø, I. H. (2010). *Managerial Learning as Co-Reflective Practice: Management Development Programs – don't use it if you don't mean it*. Doktorgrad, NTNU, Trondheim. Doktorgradsarbeidet til Ingunn Hybertsen Lysø byggjer på studiar av korleis det å delta i leiarutvikling kan bidra til leiingslæring. Eksempelet ho byggjer på, er eit eksternt kurs for privat sektor, med fleire eksterne samlingar over eit og eit halvt år. Deltakarane var leiarar i mellomstore og store verksemder, samt toppleiarar i små verksemder. Hybersten Lysø har vore til stadens og observert kva som føregjekk under samlingane, og har i tillegg intervjuet deltakarane (Gimmestad 2010).

¹⁵ Ketil Arnulf (2008: 203) presenterar at vitskapelege evalueringar er kostbare, sjeldnare og vanskelegare å forholde seg til for folk flest. Det krev gode mål på tilstander før og etter utviklingstiltak, samt moglegheita til og kontrollera for moglege feilkjelder eller andre utanforliggjande årsaker til funn. Ulempa her er at ein ser ein tendens til å flise opp effektar slik at dei ikkje sjåast i samanheng med vidare organisatoriske tiltak, medan fordela er at dei kan gje eit nøkterne motvektar til den nokon gonger feberheite marknadsføringa av leiarutviklingstiltak.

¹⁶ Ketil Arnulf (2008:203) skildrar korleis ein grovt sett kan dela evalueringstiltak inn i to typar: såkalla "beste praksis" undersøkingar og vitskapeleg evaluering av bestemte type tiltak. "Best-praksis" undersøkingar vedkjenner at det er veldig komplekst og forska på leiing og i denne tradisjonen vil ein sjå på organisasjonen som eit heilskapleg system for leiarutvikling. Ulempa med denne praksisen er at den ikkje kan svara med sikkerheit kva som verkar og kva som berre er motar, medan fordela er at dei oppfattar organisasjonen sine forsøk på å skapa sjølvoppfyllande profetiar.

effekten vil avhenge av deltakarane sine behov og samanhengen med organisasjonen sine utfordringar (Arnulf 2008:209).

I følgje forfattarane Nilsen og Lervik (2000:6) kan innføringar av nye leiarutviklingsmetodar og verktøy i mange tilfelle ikkje føra til den ynskja effekten og kan gi utilsikta konsekvensar, som igjen førar til innføring av nye metodar og verktøy. Prosessen med leiarutvikling er lang, og etter forfattarane sitt syn har verksemdar i for stor grad lagt vekt på planleggingskonteksten, medan organisasjonsforståing, adopsjon, kontekst, læring og integrasjon blir mindre vektlagt. Avgjersler om å innføra leiarutvikling er ikkje i seg sjølv sikra reell endring og læring. Forfattarane konkluderer med at;

”Organisasjoner som ønsker å oppnå reell endring og læring ved hjelp av standardiserte lederutviklingsmetoder og verktøy bør fokusere på implementering, lokal tilpasning og eksperimentering, og på integrering av metodene og verktøyene i organisasjonens arbeidsprosesser og i lederens daglige arbeid”(Nilsen og Lervik 2000:1).

2.4.1 Nyare masteroppgåver

Når ein skal forske på eit fenomen kan ein ta utgangspunkt i funn frå tidlegare forskning, sider ved fenomenet som andre har studert, eller ein kan sjå på sider ved fenomenet som i liten grad er studert før. Det er ei rekkje ulike forhold ein kan studera ved leiarutvikling. Eg vil presentera eit utval av nyare masteroppgåver og leggja vekt på liksskapar og skilnader ved eg skal forska på kontra det dei som har forska på det same har gjort. Deretter vil eg visa til kvifor det eg skal studera er nyttig og interessant og aktualisera mitt eige case og plassera tema/problemstilling for masteroppgåva i ein fagleg samanheng.

Dei to fyrste masteroppgåvene eg skal skildra tek føre seg leiarutvikling i helsesektoren. Den fyrste avhandlinga blei levert i 2011 og var frå pedagogisk institutt ved NTNU med tittelen *”Lederutvikling i sykehus”*. Fokuset her var å studera på kva måte eit internt program for leiarutvikling kunne utviklast og kontinuerleg vidareutviklast sett i forhold til dei stadige endringane som fant stad i sjukehuset. Studia bidreg med innsikt i korleis leiarutvikling for sjukehusleiar kan gjennomførast ved hjelp av eit skreddarsydd og delvis internt utvikla program. Teorien i oppgåva var ulike perspektiv på leiing (transformativ leiing,

transaksjonsleiing og laissez-faire leiing), leiing i helsesektoren og ulike perspektiv på leiarutvikling. Denne oppgåva har studert same fenomen, men lagt vekt på andre spørsmål og teoriar enn det eg skal. Oppgåva tek utgangspunkt i anna teori (pedagogisk) og har hovudfokus på fasen vurdering og vidareutvikling.

Oppgåva frå 2010 var frå avdeling for økonomi og organisasjonsvitskap ved Høgskulen i Lillehammer med tittelen *"Lederutviklingsprogram i et helseforetak- virker det?"*. Her tok ein utgangspunkt i leiarutvikling i eit stor helseforetak og fokuserte på verksemda sine førstelinjeleiarar som utgjorde 400 personar i organisasjonen. Målet med masteroppgåva var om dette programmet hadde innverknad på dei som deltok og om deltakarane tileigna seg og brukte kompetansen i leiarjobben dei utøva. Metoden som blei brukt var spørjeundersøking både før og etter deltaking. Skilnaden på denne oppgåva og mi eige er for det fyrste at forskaren her studerer leiarutvikling i eige organisasjon, og at ho legg til grunn kvantitativ metode med intervju både før og etter deltaking. I tillegg vektlegg denne oppgåva i større grad verknad og effekt og tek føre seg ein anna sektor enn det eg skal.

I 2011 blei det levert inn i masteroppgåve ved handelshøgskulen i Bodø med tittelen *"Personlig lederutvikling ved Universitetet i Tromsø"*. Formålet med studia var å studera kva haldningar leiarar på UIT generelt hadde til leiarutvikling, og personleg leiarutvikling spesielt. Innsamling av data blei basert på spørjeundersøking, og studia viste at haldningane og behova for leiarutvikling var forskjellig frå leiar til leiar og mellom leiarnivå. Også dette studiet skil seg frå mi studie fordi den fokuserte haldningar til tiltaket og oppgåva tok føre seg ein anna sektor enn det eg skal gjera.

Vidare blei det levert inn ei masteroppgåve ved strategi og kompetanseleiing ved høgskulen i Buskerud med tittelen *"Lederutvikling- fra individ til organisasjon"*. Studia tok føre seg effektar av eit leiarutviklingskurs på individ og organisasjonsnivå og målet var å studera den sjølvopplevde kompetansen til deltakarane, og endringar i forhold til organisasjonen sine prosessar og rutinar. Undersøkningsobjektet var Eidesvik shipping AS og leiarutviklingsprogrammet var i regi av AFF. Konklusjonen i studia viste at det førelåg ferdigheitsutvikling og åtferdsendring blant deltakarane. I tillegg skapte programmet ein motivasjon blant dei tilsette fordi alle følte seg meir knytt til verksemda fordi dei opplevde at dei blei sett pris på og satsa på og slik unngjekk verksemda turn over. Også denne studia skil seg frå mi studie ved at den i stor grad vektlegg effektar, og fokuset låg på verknad og kva

organisasjonen hadde oppnådd med programmet. I tillegg var dette eit leiarutviklingsprogram i regi av AFF.

Ei anna studie frå 2007 tok føre seg Solstrand-programmet si formidling av kunnskap om organisasjon og leiing i perioden 1953-1998. Masteroppgåva var ei empirisk studie innlevert ved Universitetet i Tromsø med tittelen *”Lederutvikling gjennom 50 år”*. Temaet for oppgåva var leiarutvikling i eit historisk perspektiv, og forskaren brukte Solstrand-programmet som undersøkingsobjekt. Oppgåva gav innblikk i kva som hadde vore stabilt over tid og kva som hadde endra seg. Datamaterialet i oppgåva var i skriftleg form frå AFF sine lokalar og deira arkiv. Skilnaden på denne oppgåva og mi eige er at denne tok utgangspunkt i eit eksternt program, den har eit anna omfang (skildring over ein lenger periode) og eit anna teoretisk rammeverk (syklus, avtrykk og tidsspegl teorien).

Til slutt vil eg visa til eit studie av leiarutvikling med tittelen *”Lederutvikling- en kvalitativ evaluering av et lederutviklingsprogram, belyst med begreper fra ledelses og læringsteori”*. Studia var ei kvalitativ evaluering av AFF sitt Utviklingsprogram for Yngre leiarar, og var resultat av ei 10 månader langt prosjektarbeid med AFF. Utviklingsprogrammet hadde tidlegare ikkje vore gjenstand for evaluering og med ei psykologisk vinkling ynskja forskaren å ta føre seg det individuelle nivået og undersøkte korleis individa lærte i samhandling med andre på programmet, og om det dei lærte var relevant for deira leiararbeid. Datamaterialet bygde på intervju med programkonsulentar, deltakarar og representantar frå deltakarane sin arbeidsorganisasjon. Studia viste auka sjølv- og rolleinnsikt, meir tryggleik og mot i leiarrolla, og deltakarane opplevde auka strategisk kompetanse, men og nokre problem ved å bringa arbeidserfaringar inn i programmet for aktivt utnyttig i utviklinga. Denne studia skil seg frå mi studie ved at tek føre seg eit program tilrettelagt av AFF og har fokus på verknaden deltakarane i programmet fekk av å delta.

2.5 Oppsummering

I denne fyrste delen av teorikapitelet har eg skildra sentrale omgrep og gitt ei omfattande skildring i feltet leiarutvikling. Fokuset har vore å gi ei forankring og ei kartlegging av feltet gjennom historisk framvekst, kvifor organisasjonar byrjar med leiarutvikling og kva slike tiltak inneber. Gjennom kartlegginga har eg skildra sentrale omgrep som blir nytta i empirikapitelet når eg skal skildra karakteristikken av leiarutviklingsprogramma i mitt case.

Eg tok vidare føre meg tidlegare forskning og skildra at resultatane og effekten var varierende og kan knytast til ulike nivå. Deretter tok eg føre meg nyare masteroppgåver som viste at majoriteten av oppgåvene hadde konsentrert seg om effektar, konsekvensar og vidareutvikling av leiarutvikling. Skildringa av dei nyare masteroppgåvene viste at det har vore mykje forskning rundt den same tematikken, men lite innanfor mitt tema som er bakgrunn for leiarutvikling og endring over tid. Sentrale spørsmål i mi masteroppgåve er:

- 1) *Kvifor byrjar ein organisasjon med leiarutvikling?*
- 2) *Kva er bakgrunnen for ei slik satsing og kva motiv ligg bak avgjersla om å innføra det?*
- 3) *Korleis vil leiarutviklinga endra seg over tid?*
- 4) *Korleis vil ein organisasjon bruka eit slikt tiltak over tid? Vil fokuset auka eller minka?*

Min gjennomgang av tidlegare masteroppgåver visar at mitt fokus er lite forska på og aukar difor relevansen av mi studie. Eg har ikkje funne at dei tidlegare masteroppgåvene har teke føre seg ei problemstilling som vedrører fokuset overfor og ingen har studert det konkrete tiltaket i Oljebedrifta. Mi masteroppgåve er nyttig fordi den vil bringa fram ny kunnskap på dette feltet.

2.6 Teoretiske perspektiv

Ved hjelp av teoretiske perspektiv skal eg svara på spørsmåla som eg har lansert i analysekapittelet. Eg vil difor i denne andre delen av teorikapitelet mitt presentera dei tre analytiske perspektiva, *eit instrumentelt, eit kulturelt og eit myteperspektiv*. Dei analytiske perspektiva eg har valt vil byggja på ulik forståing og ulik innfallsvinkel når det gjeld leiarutvikling. Dei vil på kvar sin måte forklara bakgrunnen for leiarutviklinga og utvikling og endring over tid. I det fylgjande vil eg fyrst skildra korleis eg har handtert teorimangfaldet i studia og deretter vil eg presentera dei tre perspektiva og koma med empiriske implikasjonar ut kvart einskild perspektiv.

2.6.1 Handtering av teorimangfald

Målet med dette studie er å forklara bakgrunnen for leiarutvikling og utvikling over tid. Eg har valt å nytta meg av meir enn eit perspektiv og det må difor avklarast korleis dei skal stilla seg til kvarandre. Roness (1997) presenterer fire ulike strategiar (avskjerming, sameining, utfylling og konkurrering) for å handtera teorimangfald. Min strategi er mest konkurrerende

og delvis utfyllande. *Konkurrering* er ein strategi der ein nyttar fleire teoriar samstundes, og vurderar dei opp mot kvarandre. Kva strategiar ein nyttar er avhengig av målet med studia. Eg har difor valt tre ulike analytiske perspektiv ut frå vurderingar av deira forklaringskraft. Eg utforma forventningar til kvart perspektiv og har difor i nokre tilfelle fått motstridane forventningar. Spesielt står det instrumentelle og myteperspektivet som ein motsetnad til kvarandre.

Utfylling er ein strategi der ein nyttar fleire teoriar som ein ser under eitt, i standen for å vurdere teoriane opp mot kvarandre (Roness 1997:91). Strategien min er delvis utfyllande fordi eg ynskjer innsikt i ein konkret sak. I tillegg kan det tenkjast at perspektiva vil utfylla kvarandre og forklara ulike aspekt ved empirien.

2.7 Eit instrumentelt perspektiv

Det instrumentelle perspektivet er eit sentralt paradigme innanfor organisasjonsteori.¹⁷ Perspektivet har som ei grunnleggjande antaking at organisasjonar utelukkande er midlar for å oppnå mål. I følgje Røvik (1998:32) er perspektivet modernistisk og utviklingsoptimistisk i si tru på at rasjonalitet, kunnskap og innsikt kan bidra til framskritt innan planmessig utforming av organisasjonar. Det er vanleg å betrakta den rasjonelle organisasjonen som ei maskin. Maskinmetaforen forklarar at organisasjonar er samansett av delar som saman jobbar mot eit felles mål. Optimal måloppnåing sikrast med kontroll, hierarki og planlegging (Strand 2007).

Den mest utbreidde oppfatninga, både blant leiarar sjølv og blant forskarar på feltet, har vore at leiing kan forståast som ein individuell, rasjonell og instrumentell prosess. Av dette følgjer at leiing er noko leiaren ”gjer” med organisasjonen frå ei ståstad utanfrå (Kjøde og Jordahl 2010:8). Organisasjonen verkar som eit reiskap som står til disposisjon for leiarar som føresetjast å kunne setje klare mål for organisasjonen slik at utføringa av oppgåver og resultata blir som ynskja (Christensen et. al 2004:30). Handlingar i dette perspektivet er bygd kring ein konsekvenslogikk, som inneber formålsrasjonelle handlingar (Christensen et. al 2004:13). Organisasjonar har mål, det vil seie oppfatningar om noko dei ynskjer å oppnå eller realisera i framtida. Dei veit kva dei vil og kva verkemiddel og grep dei skal bruke for å oppnå ynskja resultat (Christensen et. al 2004:32).

¹⁷ Strand (2007:44) refererer til Max Weber sin byråkratimodell, Frederick W. Taylor sin ”scientific management” og Henry Fayol sin administrasjonsskule som sentrale retningar innafor det instrumentelle paradigme.

Rasjonaliteten er nedfelt i den formelle organisasjonsstrukturen som legg avgrensingar på den enkelte si handlefridom, men skapar kapasitet til å realisera bestemte mål og verdiar. Om organisasjonen lykkast eller ikkje, vil vera avhengig av dei ”grepa” leiaren gjer (Christensen et. al 2004:33). Instrumentell teori har to variantar, ein *hierarkisk* variant og ein *forhandlingsvariant*. Skilnaden mellom dei finnast blant anna i grada av homogenitet hjå leiinga. I den *hierarkiske varianten* står leiaren sin kontroll og analytisk-rasjonelle kalkulasjon sentralt og varianten kjenneteiknast av å ha sterke leiarar med makt og autoritet og ein ser på leiinga som homogen. Leiarar har god oversikt og handlar formålsrasjonelt ut frå ein konsekvenslogikk. *Forhandlingsvarianten* opnar for ei meir heterogen leiing, der ulik organisasjonstenking, forhandling og kompromiss er sentralt. Utvikling og utfall kan påverkast av både organisasjonsstruktur og organisering, og konflikstar kan oppstå (Christensen et. al 2004:14). Eg vil i mi studie ta utgangspunkt i den *hierarkiske* varianten

Leiing sett ut frå eit instrumentelt perspektiv vil i høg grad falle saman med styring og Christensen et. al (2004:106) forbinde styring med;

”et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formelle styringsinstrumenter”.

Ut frå dette perspektivet vil eit leiarskap planleggja, slutta, samordna og kontrollera ut frå eit sett av formelle mål og rammar som dei ynskjer å realisera. Leiarskap utøvast av aktørar i hierarkisk høge posisjonar, og dei brukar den formelle organisasjonsstrukturar systematisk for å fremja kollektive mål. Føresetnad for slik instrumentelt orientert leiing er at leiarane har kontroll over underordna aktørar og idealet er at leiarane har klare mål og innsikt i verkemidlar og effektar. Leiinga har i dette perspektivet kontroll og kan planleggje for framtida (Christensen et. al 2004: 106-108).

Med instrumentell teori som utgangspunkt skal eg under skildra mine forventningar om funn tilknytt problemstillinga og forskingsspørsmåla mine.

2.7.1 Empiriske implikasjonar

Innanfor det instrumentelle perspektivet vil ein i leiarutviklingssamanheng ha søkjelyset mot leiaren sine personlege eigenskapar som personlegdomstrekk, kompetanse og ferdigheitar (Kjøde og Jordahl 2010:8). Sentrale leiarar vil påverkja andre til å delta, og programmet kan vera spikra i fellesstrategi.

Ut frå dette perspektivet forventar eg at leiarutvikling i ein organisasjon har bakgrunn i eit *mål eller eit problem* i organisasjonen, og at leiinga ynskjer å løysa dette gjennom programmet. Antakinga er då at ein har *eit problem før tiltaket* blir sett i verk. Bakgrunnen for leiarutvikling vil ut frå eit instrumentelt perspektiv vera at organisasjonar *set seg klare mål for kva effektar* tiltaket skal føra til. Organisasjonar kan bruka tiltaket for å nå *mål* og/eller som *eit verktøy for å forbetra leiarar*. Leiarutviklinga kan også vera noko organisasjonar tilbyr for å gjera arbeidsplassen *meir attraktiv eller for å halda på tilsette*. For viss arbeidsgivar har problem med å halda på dei dyktigaste vil dei søkje å tilby noko som reduserer sjansen for det. Ut frå eit instrumentelt perspektiv ser ein på leiarutvikling som ei løysing på eit reelt organisasjonsinternt problem der organisasjonsleiinga har klare mål og implementeringa styrast overfor.

Organisasjonar vel den løysninga som er den beste eller den mest *tilfredsstillande løysninga etter at fleire alternativ er vurdert opp mot kvarandre*. Leiing vil difor *vurdera ulike alternativ ut frå konsekvensar* dei har og ta eit val på grunnlag av det (Christensen et. al 2004:32). Ut frå ei problemoppfatning vil leiinga søkja etter løysingar som dei kan setja i verk og når løysinga er identifisert vil leiinga setja i gang eit arbeid med å implementera tiltaket i organisasjonen. Implementeringa har som formål å oppnå klare mål for organisasjonen. Ei slik satsing kan også tilseie ei pro-aktiv haldning til leiingsforhold der organisasjonar er bevist på det organisasjonsbyggjande, særleg det instrumentelle, problemløysnings- og resultatorienterte.

Leiarutviklinga vil bli drevet av *organisasjonen si etterspurnad* og leiinga vil kontrollera den *lokale tilpassinga av tiltaket og aktivisera bestemte aktørar* i arbeidet. Dette vil forankra leiarutviklinga til arbeidet i organisasjonen, og samtidig sikra ein effektivitet. Den hierarkiske tilnærminga vil implisitt *vera ei top-down styring*. *Leiinga vil bestemma* kven som får delta i programmet, kor lenge programmet skal gå for seg, kva mål programmet skal ha og korleis programmet skal byggjast opp. Deltakarar si utdanning og fagbakgrunn vil nok i betydeleg

grad farga dei vala som er tatt med omsyn *til innhaldet så vel som kva mål* og verknader ein ynskjer å realisera. Organisasjonar vil gjera *ei rasjonell tilpassing av leiarutviklinga basert på læring* med å utvikla nye program etter kvart. Eg forventar vidare at deltakarar vil gi "feedback" undervegs i gjennomføringa og at program vil bli justert etter "feedback" over tid.

Ein kan ut frå dette perspektivet leggja til grunn at *leiarutviklinga verkar* og at det er difor ein gjer denne satsinga. Leiarutviklinga vil gå som planlagt og vil gje *betre resultat*. Organisasjonar vil vera oppteken av å *evaluera* dei faktiske effektane av tiltaket. Resultata på evalueringa vil gi ei retning på kva satsingar dei skal gjera i framtida og gi dei informasjon om kva effektar programmet gir. Vidare forventar eg at leiarutvikling vil vera sentralt forankra og at leiinga vil gjennomføra implementeringa som planlagt. Organisasjonar si installering av *leiarutvikling vil vera vellykka* og gå etter forventingane. Mi hypotese ut frå dette perspektivet vil vera at;

Val av program blir gjort ut frå dei problem/utfordringar organisasjonen hadde (vekst, storleik, ein spesiell situasjon), og tiltaket har innverknad på deltakarar og organisasjonen i samsvar med mål/intensjonar.

For at denne hypotesen skal bekreftast må det ha vore eit problem før tiltaket blei sett i verk

2.8 Institusjonell teori

Institusjonell teori (*kultur- og myteperspektivet*) har ei anna tilnærming til organisasjonar, og legg vekt på overleving, tilpassing og normer. Organismemetaforen står i kontrast til maskinmetaforen sin rigiditet og kan karakteriserast med open systemtilnærming og prosessorientert utvikling, der harmoni og stabilitet saman med fleksibilitet og integrasjon er viktig (Strand 2007).

2.8.1 Eit kulturperspektiv

Ut frå eit kulturperspektiv opnar ein for at organisasjonar har eigne institusjonelle reglar, verdiar og normer som gjer at dei har ein sjølvstendig påverknad på avgjersleåtferda, og at dei ikkje på ein enkel og uproblematisk måte tilpassar seg skiftande styringssignal frå leiarar (Christensen et. al 2004:13). Her vil leiaren si forankring i organisasjonen og han/hennar

relasjonar til andre vera det viktigaste. Leiingsoppgåvene blir i dette perspektivet å forstå organisasjonen si eller eininga sitt særtrekk, og den konteksten ein oppheld seg i slik at tiltak og initiativ sjåast på som riktige, naturlege, fornuftige og tillitsskapande (Kjøde og Jordahl 2010:8).

Philip Selznick (1957) er ein av fedrane til den institusjonelle tilnærminga og han skil mellom organisasjon og institusjon. Organisasjon kan sjåast på som instrumentelt, mekanisk verktøy med formelle normer, men kan motsett tenkjast å ta til seg uformelle normer, verdiar, institusjonelle faktorar, i tillegg til formelle, og dermed bli institusjonalisert eller "*infused with values*" (Selznick 1957:19-21). Denne sosialiseringprosessen gjer at organisasjonskultur ofte er noko som "*sitt i veggane*" fordi kulturen gradvis overførast frå eit individ til eit anna og der uformelle normer, verdiar og identitetar internaliserast (Christensen et. al 2004:47). Organisasjonar kjem og går, medan institusjonar består. Organisasjonar si einaste grunn ligg i deira effektivitet. Når dei ikkje lenger gjer jobben sin, så bør dei avviklast, og det er gjennom verksemda sine institusjonelle prosessar at desse vala blir tekne (Selznick 1997:8). Organisasjonar kan administrerast det vil seie styrast eller forvaltast i enkel forstand, medan institusjonelle prosessar leiast. Kulturperspektivet vektlegg mangfaldet gjennom at kvar organisasjon er særlege og unik fordi dei uformelle normene og verdiane vil variera frå organisasjon til organisasjon. Kontekstualisering pregar perspektivet, der andre sine erfaringar sjåast på som særleg relevante fordi dei står i akkurat same posisjon sjølv.

Eit institusjonelt syn på organisasjonar er at dei er treige og robuste. Endringar skjer gradvis; i ein naturleg prosess tilpassar organisasjonen seg indre og ytre press. I dette perspektivet eksisterar ein organisasjon fordi den skal realisera bestemte mål. Oppfatninga er at mål ikkje eksisterar på førehand og ein kan difor ikkje designast eller forhandlast om. I motsetnad til det instrumentelle perspektivet sin konsekvenslogikk der mål er eksogent gitte av leiarar og utført gjennom formell struktur og normer, utvikla March og Olsen (2009) omgrepet *logic of appropriateness* (logikk om det passande). Ut frå ein passande logikk, vil mål bli utvikla i ein prosess der uformelle normer, verdiar og identitetar utviklast gradvis. Dette inneber at ein handlar ut frå erfaringar om kva som har fungert godt i fortida, eller kva som opplevast som rimeleg og akseptabelt i det handlingsmiljøet organisasjonen fungerer innanfor.

Eit viktig omgrep i litteraturen om organisasjonskultur er *sti-avhengigheit* og fasane i organisasjonslivet omhandlar det (Christensen et. al 2004:56). Dette inneber at kultur

utviklast gradvis og dei normene og verdiane som etablerast tidleg i ein organisasjon vil ha betydning for dei utviklingsvegane organisasjonen følgjer. Dei tidlegaste måla som blir sett i organisasjonen, dei målgruppene organisasjonen tek sikte på og den ekspertisen organisasjonen satsar å byggje opp i byrjinga, kan følgje organisasjonen. Sti-avhengigheit er ikkje lett å endra, og den gir både fordelar og ulempar (Christensen et. al 2004:57).

Fordela er at sti-avhengigheit kan gi organisasjonar stabilitet og djupne fordi dei uformelle normene og verdiane sit godt støypt i organisasjonen. Dette kan gjera det enklare for organisasjonsmedlemma å sjå kva som er passande åtferd og det blir enklare å ta avgjersler i nye situasjonar. Ulempa er at dei institusjonelle trekka gir organisasjonen og deira aktørar manglande fleksibilitet som hemmar organisasjonen når det er behov for endringar. I det kulturelle perspektivet kan difor institusjonelle faktorar skapa hindringar for endring (Christensen et. al 2004:57).

Philip Selznick (1957) definerer leiing på ein enkel måte ved å seie at det forbindast med "*statsmannskunst*" og leiing i dette perspektivet kan leggje avgrensingar på instrumentell styring og ein legg meir vekt på leiing enn styring (Christensen et. al 2004:108). Selznick si verdileiing inneber visjonære leiarar som forsvarar, bærer vidare, formidlar, og integrerer verdiar og normer (Christensen et. al 2004:109). Dei sosialiserar, løyser konflikhtar og fremjar deltaking. Leiing er difor personorientert og har symbolsk verdi. Leiarar kan vera både dei som innehar formelle posisjonar og uformelle leiarar på andre nivå i organisasjonen. Kulturelt leiarskap treng ikkje nødvendigvis falle saman med formelt leiarskap sjølv om det oftare er lettare å utøva eit slikt leiarskap i hierarkisk høge posisjonar (Christensen et. al 2004:58). Leiaren bruker seg sjølv som person for å utøva påverknad til dømes gjennom sosiale relasjonar, verdiar og normer, eller gjennom å framstå som ein rollemodell for sine tilsette.

Med kulturperspektivet som utgangspunkt skal eg under skildra mine forventningar om funn tilknytt problemstillinga og forskingsspørsmåla mine.

2.8.2. Empiriske implikasjonar

I unge organisasjonar kan leiarutvikling nyttast for å byggje opp *organisasjonskulturen* fordi unge organisasjonar lettare kan formast med omsyn til kultur. For desse organisasjonane vil det vera viktig å byggje opp eit selskap som er solid og attraktivt, fordi dei ofte truleg skal

konkurrera med andre sterke, profilerte og resultatorienterte selskap. Ein påstand kan vera at *identitetsbygging, sosial integrasjonseffekt* gjennom leiarutvikling truleg vil vera viktig under slike omstende der ein skal byggja opp eitt nytt selskap. Det vil slik vera gunstig å starte med leiarutvikling før oppfatningane og rollane har ”sett seg”. Organisasjonar vil bruka leiarutvikling til å *skapa kultur og verdier og utvikla relasjonar mellom tilsette*. Leiarutvikling vil vidare anten vera eit tilbod frå arbeidstakar for å *sikra tilsette sin lojalitet* og/eller tilsette nede i organisasjonen på det administrative eller operative nivå skulle ha *signalisert eit behov* for omstilling og endring og etterspurt leiarutviklinga i utgangspunktet. ”*Det som passar seg*” -logikken kan liggja bak organisasjonar si avgjersle om å satsa på leiarutvikling.

Organisasjonsmedlemma må truleg *motiverast* for å famna om slike tiltak og *uformelt leiarskap* utøvast. Det finst ulike syn på om ein sterk utvikla organisasjonskultur i organisasjonar medfører fordelar eller ulemper. Ein kan ut frå dette perspektivet forventa skepsis og motstand mot leiarutvikling i byrjinga, sidan det er framand i forhold til kulturen, medan det etterkvart truleg vil bli ein del av kulturen. Tiltaka kan også bryte for sterkt med kulturen i organisasjonar og får dermed ikkje noko innverknad på organisasjonen eller tilsette. Ein sterk organisasjonskultur kan hindra at leiarutviklinga festar seg fordi den kan oppfattast å vera dårlegare enn det ein hadde før. Det å studera leiarutviklinga ut frå eit kulturperspektiv inneber til dømes at ein svak kultur i organisasjonen om programmet kan gjera det vanskeleg for programmet å få ein positiv innverknad, eller omvendt. I gjennomføringa vil fellesskap og tradisjonar vera viktig og kulturell homogenitet og harmoni ein fordel. Leiarutviklinga vil *endra seg gradvis* i ein naturleg prosess og organisasjonar vil *handla ut frå erfaringar* og utvikla nye program. Mi hypotese ut frå dette perspektivet vil vera at;

Bakgrunnen for leiarutviklinga er ynskje om å byggje opp ein identitet og ein organisasjonskultur og tiltaket vil endra seg gradvis i ein naturleg prosess.

2.8.3 Eit myteperspektiv

For det tredje skal eg studera leiarutviklinga ut frå eit myteperspektiv. Dette perspektivet er ein variant av ny institusjonell teori. Det grunnleggjande i ny institusjonell teori er at organisasjonar opptrer i institusjonelle omgjevnader (Christensen et. al 2004:66). Organisasjonar må difor ta omsyn til normer, verdier, motar, reglar og meiningar om kva som

er rasjonelt anstendig og tilstrekkeleg i organisasjonen sine omgjevnader. Myteperspektivet legg til grunn at organisasjonar ikkje kan overleva ved å berre organisera seg internt, dei må i tillegg ta omsyn til organisasjonen sine institusjonelle omgjevnader. I dette perspektivet er mål ustabile, og dei bestemmast og utviklast ut frå situasjonar og press frå omgjevnaden. Mål sjåast på som langt meir *fluktuerande og ustabile* enn ut frå dei to andre perspektiva (Christensen et. al 2004:95).

Dei sosialt skapte normene i dei institusjonelle omgjevnadene kallast for mytar (Christensen et. al 2004:66, DiMaggio og Powell 1983, Røvik 1998:35-37). For at ein organisasjon skal framstå som legitim, konkurransedyktige, effektiv, moderne og attraktiv må den ofte adoptera slike organisasjonsprinsipp. Mytar har gjerne karakter av å vera meir eller mindre tydelege oppskrifter for organisasjonsutforming (Christensen et. al 2004:68). Mote er eit alternativ omgrep for myte, fordi nye organisasjonsidear og trendar kan auke i popularitet og bli moteriktige. Dei oppstår, spreiar seg og bleiknar, og blikket rettast mot nye slåande uttrykk (Strand 2007:99). Mytar kan spreie seg rask mellom organisasjonar gjennom imitasjon og dei takast inn i offentlege organisasjonar utan at dei gir instrumentelle effektar, det vil seie at dei fungerer som eit "*utstillingsvindu*" overfor omgjevnaden (Christensen et. al 2004:66). Det betyr at det ikkje er sikkert at mytane gjenspeglast i organisasjonen sine faktiske aktivitetar. Men ved å tilpassa seg desse nye "*motane*" og synleggjera dette for sentrale aktørar i omgjevnaden, vil organisasjonar framstå som moderne (Busch et. al 2010:109).

Meyer og Rowan (1977) lanserte tanka om formelle strukturar som mytar og seremoniar. Forfattarane skildrar korleis innføringar av organisasjonsidear kan vera av seremoniell art, som gjer at organisasjonar faktisk opererer med to sett av organisasjonsstrukturar; ein som blir kommunisert til omgjevnaden, men som ikkje blir brukt, og ein "*hemmelege*" organisasjonsstruktur som faktisk formar organisasjonen sine aktivitetar. Det kan føra til spenning mellom ekstern legitimitet og intern effektivitet. Denne teorien om to sett av organisasjonsstrukturar som eksisterer i same organisasjon på same tid blir ofte kalla *dekobling*, fordi organisasjonen har seremonielt innført ei myte, men dekkbla den frå den faktiske aktiviteten i organisasjonen (Meyer og Rowan 1977). Forfattarane skildrar at enkelte organisasjonsoppskrifter eller "*måtar å organisera på*" får hegemonisk status i omgjevnaden. Gjennom denne prosessen blir organisasjonar meir like på overflata, noko som er svært forskjellige frå det mangfaldet som skildrast i det kulturelle perspektivet.

Den sentrale ideen i myteperspektivet er isomorfi, det vil seie press om å tilpasse seg rasjonaliserte mytar med mål om å oppretthalda legitimitet i omgjevnaden. DiMaggio og Powell (1983) skildrar at institusjonalisering handlar om isomorfisme. Det inneber at verksemder blir likare og likare fordi dei prøver å inkorporera dei same institusjonaliserte reglar og mønster som andre marknaden. Ei verksemd vil difor velja ein organisasjonsform, eit styringssystem, eit konsept eller ein tankemodell ut frå det som sjåast som riktig eller moderne i organisasjonen sine omgjevnader. DiMaggio og Powell (1983:150) identifiserer tre mekanismar for institusjonell homogenitet (isomorfisme) som bidreg til institusjonell forandring i organisasjonar og som førar til at organisasjonar blir meir like kvarandre;

- 1) *isomorft press (coercive isomorphism)*; tvangsprega isomorfisme inneber at organisasjonar utsetjast for press, overtaling eller invitasjon frå omgjevnaden i retning av å innføre spesifikke løysingar
- 2) *mimetiske prosesser (mimetic processes)*; inneber at organisasjonar imiterer kvarandre innanfor feltet, fordi dette kan auka deira legitimitet
- 3) *normativt press (normative pressure)*; normativt eller moralsk press til å innordna seg ein spesiell standard.

Tvingande isomorfi inneber at organisasjonar kan tvingast til å innføre ein spesiell organisasjonsstruktur fordi dei utsetjast for press, overtaling eller invitasjon frå omgjevnaden i retning av å innføre spesifikke organisatoriske løysingar. Dette inneber at organisasjonar gjennom lov eller forskrifter påleggjast å innføre bestemte oppskrifter (Christensen et. al:2004:81-82). For det andre treng ikkje isomorfe prosessar inneber press og tvang. Imitasjon av andre, tilsvarende aktørar på same arena, kan også vera ei kjelde til isomorfi. Organisasjonar kan samanlikna seg med andre organisasjonar som synast å vera meir effektive, suksessfulle og legitime. Dette gjer dei ved å etterlikna og kopiera deira måte å organisera seg på og korleis dei utførar ulike oppgåver (DiMaggio og Powell 1983). Konsulentbransjen bidrar ofte overfor offentlege organisasjonar med ei slik adoptering¹⁸ (Christensen et. al 2004:82). Normativ isomorfi knytast til den spreinga og adopteringa som skjer som følgje av ulike faggrupper og profesjonars felle normer, verdiar og kunnskapar (Christensen et. al 2004:81). Det som ligg til grunn er kva organisasjonar bør gjera.

¹⁸ Oppskrifta si "reise" inn i ein organisasjon kan ein med ei fellesbeteikning kalla for adoptering. Det er ei reise som ofte verken har ein tydeleg start eller ei tydeleg avslutning (Christensen et. al 2004:81).

I følge Christensen et. al (2004:110) kan leiing tolkast på to måtar i myteperspektivet. På den eine sida kan leiing oppfatast som noko passivt, der leiinga har lite rom til å utøva leiarskap fordi naturlige, gitte prosessar i omgjevnaden er viktigaste og avgjer det meste. Leiing er å akseptera og formidla dei mytane og motane som pressar frå omgjevnaden. På den andre sida kan myteperspektivet bidra til å forstå leiing som noko meir attraktivt. Leiinga kan understreka visjonar og idear med symbolske midlar, dette for å inspirera innad i organisasjonen og gi ein profil ut mot omgjevnaden. Mytane og symbola blir ein teori om handling, og leiarskapet sin legitimitet styrkast fordi dei bli oppfatta å vera handlekraftig, rasjonell og effektive, samstundes som andre aktørar oppfattar dette som generelle rettesnorar for handling.

Med myteperspektivet som utgangspunkt skal eg under skildra mine forventningar om funn tilknytt problemstillinga og forskingsspørsmåla mine.

2.8.4 Empiriske implikasjonar

Ut frå dette perspektivet vil satsinga på leiarutvikling vera organisasjonen sin *respons på ytre forventningar* om korleis ein organisasjon bør utformast og drivast. Å nytta seg av leiarutvikling er ein moderne og *tidsriktig trend*, og organisasjonar ynskjer å vera i fyrste rekkje, fordi evna til å nytta seg av det blir oppfatta som eit suksesskriterium og det vil gi auka legitimitet. Organisasjonar vil utvikla leiarutvikling fordi det *forventast* at dei skal gjera det, fordi andre tilsvarande organisasjonar gjer det same. Dei vil etterlikna andre organisasjonar for å *auka si legitimitet* (mimetisk isomorfisme). Bruk av moderne konsept som leiarutvikling visar også at organisasjonen tek *leiing på alvor*. Organisasjonen sine institusjonelle omgjevnader kan vera med på å *skapa eit behov for leiarutvikling*, basert på oppfatningar om at dette er nødvendig og legitimt. Bakgrunnen for at organisasjonar byrjar med leiarutvikling vil difor vera eit resultat av ei ekstern skapt problemskildring.

Leiarutviklinga setjast i verk på *bakgrunn av motelogikk*. Leiinga har ingen *gjennomtenkte og gjennom analyserte mål* med tiltaket utover å møte dei institusjonelle omgjevnadene sine forventningar om å gjera det som forventast av moderne organisasjonar, i dette tilfelle å satse og gjennomføre leiarutvikling. Difor vil ikkje organisasjonar gjera noko *kartlegging av kva problema består i og/eller kva løysing som er den beste*. Det er truleg eit sett av *uavklarte*

problem og løysningar om å nytte seg av leiarutvikling. Tiltaket veljast før problemavklaring og måla er difor uklare og symbolpregande.

Organisasjonar vil *ikkje ta eit målretta* val av konsultentselskap fordi dei vil velja selskap før problemet. Den praktiske implementeringa vil overlatast til konsultentselskapet og organisasjonar vil gjennomføra *standarprogram* fordi programma vil vera prega av det *tilbydar tilbyr* fordi ideen om leiarutvikling kjem utanfrå og er utforma utanfrå. Konsultentselskapet vil truleg bringe inn nye *idear og visjonar* om korleis organisasjonen bør organiserast for å framstå som effektiv og moderne. Utviklinga av tiltaket vil gjera at *nye program vil vera like dei gamle* og symbolske antakingar vil vera bakgrunnen for nye program og *symbolisme* vil prega arbeidsprosessen. Leiinga vil forsetja med leiarutvikling fordi det er moteriktig og *dei vil legitimera* det opp mot organisasjonen sine institusjonelle omgjevnader. Vidare vil evalueringa vil ha *symbolsk verdi* der innhaldet ikkje leggjast særleg vekt på.

Organisasjonen tek ikkje noko særleg initiativ når det *gjeld å få resultat av tiltaket*. Dei har teke avgjersla, men den *praktiske implementeringsfasen* overlatast til eksempelvis eit konsultentselskap og/eller dei som gjennomfører tiltaket. Å nytta seg av leiarutvikling førar *ikkje nødvendigvis til at* organisasjonen blir meir effektivt. Mi hypotese ut frå dette perspektivet vil vera at;

Her kjem løysinga før problemet og bakgrunnen og val av program pregast av det konsultentselskapet tilbyr, og program som gjennomførast vil vera relativt like. Organisasjonen vil ikkje ta initiativ for å få resultat av tiltaket.

2.9 Oppsummering

I denne andre delen av teorikapitlet mitt har eg skildra dei analytiske perspektiva som eg skal nytta for å analysa empirien. Eg har skildra dei ulike perspektiva og kome med empiriske implikasjonar og hypotesar til kvart perspektiv. Tabell 2 under oppsummerar mine empiriske implikasjonar som eg har utleia i dette kapitlet.

Tabell 2: Oppsummering av mine empiriske implikasjonar

	Instrumentelt perspektiv	Kulturperspektiv	Myteperspektiv
Bakgrunn/motiv	<ul style="list-style-type: none"> - klare mål for leiarutviklinga - Problem før tiltak - Klare mål for effektar - Oppnå mål og forbetra leiarar - Gjera arbeidsplassen meir attraktiv for å halda på tilsette 	<ul style="list-style-type: none"> - unge organisasjonar vil bruka leiarutvikling til å byggja opp organisasjonskulturen - skapa kultur, verdiar og relasjonar mellom tilsette i ein organisasjon - tilbod frå arbeidstakar for å sikra tilsette sin lojalitet - tilsette kan signalisera eit behov for leiarutvikling - det som passar seg logikken vil liggja bak avgjersla om å satsa på leiarutvikling 	<ul style="list-style-type: none"> - satsinga på leiarutvikling vil vera organisasjonen sin respons på ytre forventningar - Organisasjonar vil etterlikna andre organisasjonar for å auka si legitimitet (mimetisk isomofisme). - visar at organisasjonen tek leiing på alvor. - omgjevnader kan vera med på å skapa eit behov for leiarutvikling. - det vil ikkje bli gjort noko kartlegging av kva problema består i og/eller kva som er den beste løysinga
Innhold/mål	<ul style="list-style-type: none"> - velje den mest tilfredsstillande løysinga etter at fleire alternativ er vurdert opp mot kvarandre - leiarutviklinga er prega av organisasjonen sin etterspørsel - lokal tilpassing, aktivisering av bestemte aktørar - leiinga vil bestemma kven som får delta - deltakarane si fagbakgrunn vil farga dei val som blir tatt med omsyn til innhald og mål 	<ul style="list-style-type: none"> -organisasjonsmedlemma må motiverst for å fanna om tiltaket 	<ul style="list-style-type: none"> -Leiinga har ingen gjennomtenkte og gjennom analyserte mål med tiltaket - Tiltaket veljast før problemavklaring og måla er difor uklare og symbolpregande. - Organisasjonar vil ikkje ta eit målretta val av konsultentselskap - programmet sitt innhald blir prega av det tilbydar tilbyr - Den praktiske implementeringa vil overlatast til konsultentselskapet
Endring over tid /effekt	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasjonen vil gjera ei rasjonell tilpassing av leiarutviklinga - deltakarane vil gi feedback undervegs - leiarutviklinga vil gå som planlagt - organisasjonen vil vera oppteken av å evaluera tiltaket - Leiarutviklinga vil vera vellykka ut frå forventningar 	<ul style="list-style-type: none"> - leiarutviklinga vil utvikla seg i ein naturleg prosess - organisasjonar vil handla ut frå tidlegare erfaringar og utvikla nye program 	<ul style="list-style-type: none"> - organisasjonar vil gjennomføra standardprogram - Konsultentselskapet vil truleg bringe inn nye idear og visjonar - Nye program vil vera like dei gamle - Leiinga vil forsetja med leiarutvikling fordi det er moteriktig og <i>dei vil legitimera</i> det opp mot organisasjonen sine institusjonelle omgjevnader. - symbolske antakingar vil vera bakgrunnen for nye program og symbolisme vil prega arbeidsprosessen. - Evalueringa vil ha symbolsk verdi der innhaldet ikkje leggjast særleg vekt på.

Som ein ser ut frå tabell 2 vil dei ulike perspektiva forklara og belysa ulike aspekt kring bakgrunnen for leiarutvikling og utvikling over tid. Perspektiva visar til ulike utfordringar og synsvinklar sidan teoretiske perspektiv er ein særskilt måte å sjå eit fenomen eller forklaring på (Roness 2007). I det neste kapitlet vil eg ta føre meg det metodiske grunnlaget for masteroppgåva og skildra oppgåva sitt forskingsdesign, datagrunnlag og val av metode.

3. METODEKAPITTEL

Grønmo (2004:27) skildrar at metode kan sjåast på som ein framgangsmåte for å nå eit mål. Framgangsmåten ein vel vil avhenge av kva ein studerer. I dette kapitlet vil eg skildra og presentera mine metodiske val for masteroppgåva og difor presentera framgangsmåten i denne studia i form av min valte forskingsstrategi, utval av kjelder og metodar for innsamling av data. Arbeidet med datainnsamlinga har vore krevjande og teke mykje tid, samtidig som eg har avgrensa og spesifisert mitt forskingsfelt. I starten byrja eg å lese dokument, bøker og liknande knytt opp mot leiarutvikling generelt og kring tiltaket i Oljebedrifta spesielt. Det at interessa for tema mitt har vore stor blant informantane har gjort arbeidet med intervju og tilgang til data lettare og meir inspirerande. Datamaterialet i denne oppgåva er i hovudsak henta inn gjennom intervju med 11 informantar og gjennom interne dokument frå Oljebedrifta og konsultentselskapet.

Eg vil byrja dette kapitlet med å presentera mitt forskingsdesign og valet av case som forskingsstrategi. Deretter vil eg gje ei grunngjeving for kvifor eg har valt å nytta meg av casestudie før eg skal skildra datagrunnlaget for oppgåva. Vidare skal eg skildra dei to datakjeldene eg har brukt, uformelt intervju og dokumentanalyse og seie noko om fordelar og utfordringar med å nytta seg av desse to datatypene i mi studie. I arbeidet med masteroppgåva er det svært viktig å utføra ei vurdering av datamaterialet si validitet og reliabilitet og eg vil skildra kva styrkar og svakheitar som er ved dei data eg har nytta meg av i denne oppgåva. Avslutningsvis vil eg presentera moglegheita for å generalisera ut frå mi studie før eg oppsummera dei viktigaste poenga i dette kapitelet.

3.1 Forskingsdesign

I eit forskingsdesign må ein ha ein gjennomtenkt plan for korleis ein skal koma seg frå ei problemstilling til eit sett av svar eller konklusjonar om dei spørsmåla ein har stilt. Mellom problemstilling og konklusjonar vert relevante data samla inn, analysert og presentert (Yin 2003:21). I samfunnsvitskapen nyttar ein som regel kvalitativ, kvantitativ eller begge metodane når ein skal samla inn data. Val av datatype avhenger av emnet og problemstillinga, og eg vil difor ut frå mi problemstilling bruke to kvalitative datatypar: *uformelt intervju og kvalitativ innhaldsanalyse*. Eg har valt å nytte meg av eit kvalitativt forskingsopplegg fordi denne datatypen kan belysa ulike sider ved mitt tema og dermed ut frå oppgåva sitt omfang få

ei mest mogleg gyldig forståing. Generelt legg kvalitativ forskning vekt på forståing, nærheit, og tenkjemåtar og utsegn blir formidla med ord (Holter og Kalleberg 1996:15). Kvalitative studiar er flytande og dynamiske som gjer at forskingsopplegget vil varierer frå studie til studie.

Målet med denne studia er å skildra og forklara. Det skildrande formålet er å få auka forståing av kvifor Oljebedrifta ynskte å ta i bruk leiarutvikling og korleis tiltaket har utvikla seg over tid. Det kan frambringa ny kunnskap om kvifor organisasjonar satsar på slike tiltak og korleis leiarutviklingstiltak utviklar seg over tid. Det forklarande elementet har vore å operasjonalisera forskingsspørsmåla med utgangspunkt i teori. På den måten har forskingsopplegget mitt konkrete uttrykk og eg vil i analysekapitelet sjå empirien i lys av dei forventningane som eg presenterte i teorikapitelet mitt¹⁹. Valet av kvalitativ metode kan grunnjevast ved at det gjer meg moglegheita til å gå grundig inn i drivkreftene bak leiarutviklinga og samtidig kunne belysa utviklinga av tiltaket over tid på ein god måte.

Sjølv om denne studia landa på å bruka *uformelt intervju* og *kvalitativ innhaldsanalyse* kunne eg med eit anna fokus vurdert bruken av andre metodar for å samla inn data. For det fyrste kunne eg ha nytta meg av deltakande observasjon og vore deltakar på programmet sjølv og observert gjennomføringa. Dette var ikkje aktuelt i mitt tilfelle sidan eg ikkje blei invitert til å vera observatør. For det andre kunne eg ha nytta meg av strukturert utspørjing og fått meir informasjon frå fleire deltakarar. Dette hadde vore mogleg fordi 130 tilsette i Oljebedrifta har anten vore deltakarar i program 1 eller i program 2. Grunnen til at eg ikkje har nytta meg av desse metodane er fordi eg ynskja å gå meir djupt og eg ynskja å velja metodar som gav meg moglegheita til det. I tillegg er dette eit nytt felt for meg og fokuset i mi studie har vore å få innsikt og forståing kring leiarutviklinga i Oljebedrifta. I tillegg måtte eg ta omsyn til tidavgrensinga for å samla inn, arbeida med og analysa data. Eg ser difor på uformelt intervju og kvalitativ innhaldsanalyse som dei mest relevante for hensikta med studia og mitt formål.

3.1.1 Casestudie som forskingsstrategi

Ei casestudie er ikkje ein metode i seg sjølv, men ein slags strategi for korleis ein kan utføra eit forskingsopplegg. Casestudiar er i følgje Yin (2003:1);

¹⁹ Sjå tabell 2 i kapittel 2 for mine oppsummerande empiriske implikasjonar

”(...) the preferred strategy when “how” and “why” questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context”.

Eg har i mi studie valt å bruke kvalitativ casestudie som forskingsmetode. Mi masteroppgåve vil vera eit studie av eit enkelt case, Oljebedrifta. Innafor dette case har eg to ”case” som vil vera dei to leiarutviklingsprogramma som Oljebedrifta har utvikla. Eg ynskjer å studera bakgrunnen og programma inngåande og ser på denne forskingsmetoden som mest relevant for å få gjennomgripande forståing og kunnskap kring tiltaket. Fordela med å velja casestudie som forskingsmetode er moglegheita for å nytta eit mangfald av datakjelder, såkalla metodetriangulering (Grønmo 2004:55, Yin 2003). Metodetriangulering går ut på å belysa same problemstilling ved hjelp av forskjellige data og metodar som kan gjera forskinga meir allsidig fordi fleire sider vert omtala (Grønmo 2004:55-56). For å få den inngåande kunnskapen om studieobjektet mitt vil desse metodane passa best for mi studie.

Det finst mange ulike definisjonar på kva casestudie er i faglitteraturen, og i følgje Andersen (1997:8) er det ikkje noko klart einigheit om kva eit case er, altså korleis det inngår i ein forskingsstrategi. Andersen (1997) seier at eit case kan forståast som;

”Studier som fokuserer på en eller noen få enheter og mange variabler. Sammenhenger nøstes opp i sin sosiale og historiske kompleksitet. Slike studier settes gjerne opp mot teoretiske styrte undersøkelser basert på representative utvalg”(Andersen 1997:19)

I samsvar med Andersen meiner Grønmo (2004) at formålet med casestudier er;

”(...) å utvikle en helhetlig forståelse av den ene enheten som studeres. Denne enheten betraktes som unik og vitenskapelig interessant i seg selv, uten at den nødvendigvis betraktes som en del av et større univers” (Grønmo 2004:90).

Svakheita med desse to definisjonane er at dei er for generelle til å kunne få betre innsikt og forståing for kva eit casestudie er. I forhold til kva eit casestudie er og vil bli oppfatta som i denne oppgåva vil eg nytta meg av Robert Yin (2003:13-14) sin definisjon. I følgje forfattaren er eit casestudie;

“A case study is an empirical inquiry that: investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion”(Yin 2003:13-14).

Definisjonen er avgrensa og tydeleg og gjer ei betre forståing for kva eit casestudie er og skil det klart frå andre forskingsmetodar. Ved bruk av denne metoden vil eg få innsikt i case og sjølve konteksten som case oppheld seg i. Det skal også seiast at eit casestudie ikkje nødvendigvis er undersøkingar av ein eller nokre få einingar (Yin 2003:14). Casestudiar er opne for undersøkingar av så mange einingar ein ynskjer, men praktiske forhold i masteroppgåva mi som kapasitet og tilgjengelegheit set avgrensingar. Vidare tenkjer ein ofte på kvalitative metodar når ein skal nyttar seg av casestudie, men det blir feil å setja likskapsteikn mellom desse. Eit av casestudia sine styrkar er at den opnar for bruka av ei rekkje ulike data, både kvalitative og kvantitative (Yin 2003:14). Yin (2003) skildrar det slik;

“(...) the case study strategy should not be confused with qualitative research” (Yin 2003:14).

Eg vil som skildra nytta meg av to datatypar i denne studia og Yin (2003) presiserar at det vil styrka studia si validitet om ein nyttar fleire typar kjelder for å belysa problemstillinga (Yin 2003:34-35).²⁰

Det er ei vanleg oppfatning av at casestudiar er oppteken av det unike (Andersen 1997:61). Andersen (1997:61) skil mellom to typar av enkle case, a-teoretiske studiar og fortolkande studiar. Han skildrar at a-teoretiske studiar er;

“motivert av interesse knyttet til spesielle saker, hendelser, sosiale grupper eller miljøer – og de søker elementer til framstilling og forklaring i det case som studeres” (Andersen 1997:61-62).

Vidare skildrar han korleis teoretisk fortolkande studiar har eit anna utgangspunkt;

²⁰ Refleksjonar og utfordringar kring validitet og reliabilitet i mi masteroppgåve vil bli diskutert seinare i dette kapitlet.

”motivering for studie er knyttet til interessen for det case som studeres, samtidig som studiet av det enkelte tilfellet ses som et typisk eksempel på en eller flere klasser av fenomener som det allerede eksisterer en viss kunnskap om” (Andersen 1997:68).

Teoretisk fortolkande studiar opnar for teoretiske tolkingar og case blir gjenstand for teoretisk analyse på bakgrunn av forventningar og implikasjonar. Dette samanfell med denne studia sitt føremål. Masteroppgåva vil kunne støtta eller avvise om det er hald i dei teoretiske forventningane som instrumentell og institusjonell teori har implisert for dei hypotesane og dei ulike fasane. Caset for mi studie kan også seiast å vera eit tilfelle innanfor leiarutvikling.

3.1.2 Val av case

Mitt forskingsfelt er leiarutvikling og case i denne masteroppgåva er Oljebedrifta. Valet av Oljebedrifta som case er tufta på at leiarutviklinga har føregått over tid, er internt utvikla og føregår i ein sentral økonomisk sektor i Noreg, nemleg olje og gass sektoren. Viktigheita av petroleumsverksemder for Noreg gjer at det er sterke interesser knytt til denne sektoren, både overordna forvaltningsmessige omsyn og sterke økonomiske interesser (Eileraas 2006:8). Nettopp det gjer temaet spanande. For å nå mål om eit godt leiarskap ser sektoren det som ein nødvendighet å utvikla eit felles sett av verdiar og arbeidsformar og for å sikra best mogleg bruk og vidareutvikling av personell og kompetanse vel dei å styre arbeidet med målretta leiar- og personalutvikling.

Oljebedrifta har gjennomført to leiarutviklingsprogram i tidsrommet 2006-2013. Program 1 hadde totalt 3 samlingar og kvar samling hadde tre møter. Program 2 hadde totalt 7 samlingar der kvar samling hadde 4 møter. For best og få fram endringane i tidsperioden 2006- 2012 har eg avgrensa case til å ta utgangspunkt i to samlingar. Alle samlingane i program 1 og program 2 er like i forhold til deltakarar, oppbygnad og gjennomføring og eg skal difor ta føre meg program 1 samling 1 (2006-2007) og program 2 samling 6 (2011-2012). Program 1 samling 1 og program 2 samling 6 vil utgjera mine to undercase.

Grunnen til at eg gjer denne avgrensinga er for det fyrste at desse to samlingane er mest relevante i forhold til mi problemstilling. Eg skal studera bakgrunnen for tiltaket og det er difor relevant å ta utgangspunkt i den fyrste samlinga som Oljebedrifta gjennomførte. I tillegg

skal eg studera justeringar/endingar over tid og program 2 si sjette samling gjer dette mogleg. Den sjuande samlinga er den siste gjennomføringa Oljebedrifta skal ha, men gjennomføringa av denne samlinga skjer for seint til at eg skal kunne innhenta data frå deltakarar. Totalt har Oljebedrifta gjennomført 10 samlingar med leiarutvikling og det er desse to samlingane som har skilt seg ut som dei mest relevante for mi problemstilling.

3.2 Datagrunnlag

For å få data om leiarutviklinga og dei to programma i Oljebedrifta har eg brukt primære og sekundære kjelder. Primære kjelder er kjelder som er laga på den tida hendinga fant stad, medan sekundære kjelder fortolkar og analyserar primærkjeldene noko som betyr at dei er flytta frå sjølve hendinga (Everett og Furseth 2012:132-133). Dei primære data²¹ har blitt henta inn i form av intervju. Intervjua har gjort det mogleg for meg å få meir inngåande og konkrete data om bakgrunnen for leiarutviklinga og eit utval deltakarar si oppleving og vurdering av tiltaket som ikkje var dokumentert skriftleg. Av sekundære data (skiftlege data) har eg primært nytta meg av interne dokument frå Oljebedrifta og konsulentselskapet, men også offentlege dokument. Intervjua og dokumenta har supplert kvarandre på ein god måte.

3.3 Intervju

Studia sitt datamateriale har i hovudsak basert seg på kvalitative intervju og intervjua har gitt meg god og grundig informasjon om case. Yin (2003:89) skildrar at intervju er ein av dei viktigaste kjeldene viss ein skal gjennomføra ei casestudie og at intervjua si kvalitet vil vera med å gjenspegla oppgåva si kvalitet. Feil som kan oppstå i tolkinga av dokument kan i stor grad eliminerast gjennom samtalar og intervju med dei som har vore sentrale i utforminga av desse dokumenta. Det var viktig i mi studie sidan personalavdelinga og konsulentselskapet stod for utforminga av dei interne dokumenta som eg har nytta meg av.

For å samla inn data om leiarutviklinga har det vore heilt sentralt å få gjennomføre intervju og få meir konkret informasjon kring tiltaket for å få svar på problemstillinga. Dette ville eg ikkje kunne fått gjennom berre å bruke skriftlege kjelder. Før eg fekk avtalt intervjua måtte eg velja ut kva informantar som ville vera mest relevante og i det neste avsnittet vil eg skildra kva utvalstipe eg la til grunn i mi utveljing.

²¹ Sjå vedlegg 2 for oversikt over informantane i studia (primære data)

3.3.1 Utval av informantar

For å få inn data om leiarutviklinga i Oljebedrifta kan kunne eg anten velja informantar med utgangspunkt i sannsynsutval²², eller velja ut informantar strategisk. Eg valte å velja ut informantar strategisk. Grunnen til det var at eg ynskja ulike synspunkt/meiningar kring bakgrunnen for leiarutviklinga, eg ville ha ein breidde i datamaterialet og ulike synspunkt kring tiltaket. I tillegg skulle eg kartleggja leiarutviklinga i ein tidsperiode og det var sentralt at informantane var frå dei to samlingane som masteroppgåva tek utgangspunkt i. Utvalet mitt byggjer dermed ikkje på tilfelle, men på ei systematisk vurdering av kva einingar som ut frå teoretiske og analytiske formål var mest relevante og mest interessante (Grønmo 2004:88). Informantane i mitt utval er bevist strategisk utvalt etter ein av desse eigenskapane;

- 1) *Informanten var med å utvikla og/eller gjennomføra programma i Oljebedrifta*
- 2) *Informanten var deltakar i program 1 samling 1 eller informanten var deltakar i program 2 samling 6*
- 3) *Informant frå konsulentselskapet og stod for gjennomføringa av program 1 og program 2*

Utval 1 bestod av tre informantar; administrerande direktør, personalsjef og HR-ansvarleg i Oljebedrifta. Desse informantane stod bak avgjersla om å satsa på leiarutvikling og var sentrale både i utviklinga og i gjennomføringa av dei. Før intervjuet var eg merksam på at desse informantane kunne gi meg nyanserte svar for å framstilla Oljebedrifta på ein best mogleg måte. Dette kunne ha påverka datagrunnlaget mitt fordi dei kunna ha vendt fakta til eigen fordel og gitt meg upålitelege data. Dei tre informantane la vekt på ulike poeng i intervjuet, men kom generelt med den same informasjonen noko som styrka datamaterialet mitt. Eg unngjekk dette fordi eg intervjuet alle tre som var med i utviklinga og gjennomføringa av tiltaket for å oppnå eit mangfald av data og for å sikra gyldigheita og pålitelegheita. Dei tre informantane i dette utvalet var personar med stor makt og dei sat alle i sentrale og viktige stillingar i Oljebedrifta. Kvale og Birkmann (2009:159) skildrar korleis intervju med slike informantar kan føra til problem fordi intervjusituasjonen kan føra til eit asymmetrisk forhold mellom informant og forskar. For at eg skulle unngå dette i mine intervju las eg meg opp og

²² Sannsynsutval er eit utval der alle einingar i universet har like store sjansar for å koma med i undersøkinga. Det inneber at ein som forskar nyttar seg av ein tilfeldigheitsmetode for å koma fram til utvalet (Grønmo 2004:92).

satt meg godt inn i intervjutemaet før start for i størst mogleg grad å vera i stand til å oppnå ein viss grad av symmetri i intervjusituasjonen.

Utval 2 bestod av totalt sju informantar, to informantar frå program 1 samling 1 og fem informantar frå program 2 samling 6. Min kontaktperson²³ i Oljebedrifta sendte meg ei oversikt over alle deltakarar i dei to samlingane som denne studia tek utgangspunkt i og eg valte strategisk ut kva informantar som ville vera relevant å ha med. Eg tok utgangspunkt i kjønn og stilling for å få ei fordeling blant informantane. Etterpå sendte eg ein e-post til min kontaktperson i Oljebedrifta med dei informantane eg ynskja å intervju og han kontakta vidare informantane.

Utval 3 bestod av tidlegare dagleg leiar og psykolog²⁴ (no tilsett) ved konsultentselskapet som var ein sentral aktør i mitt case. Han hadde vore med heilt frå byrjinga av både i utviklingsprosessen av dei to programma og i gjennomføringa av dei. Han kan i likskap med utval 1 skildrast som ein informant i ei sentral stilling og eg førebudde meg på same måte som eg gjorde før intervju med det første utvalet i Oljebedrifta. Informant 11 framstilte konsultentselskapet og seg sjølv særst positivt, men gav samstundes utfyllande informasjon på spørsmål som var uklare etter mine intervju i Oljebedrifta.

Alle informantane som blei førespurt om å stille opp på intervju svarte positivt. Dette gjorde at eg fekk snakka med dei som eg i utgangspunktet så på som mest relevante. Totalt har eg intervju 11 informantar. For å intervju informantane reiste eg til Oljebedrifta og hadde intervju over to dagar. Deretter reiste eg til konsultentselskapet og gjennomførte intervjuet på hans arbeidsplass. Alle intervju blei gjennomført i januar 2013.

3.3.2 Førebuing og gjennomføringa av intervju

Før eg gjennomførte intervju førebudde eg meg. Eg tok utgangspunkt i mi problemstilling og utarbeida intervjuguidane etter kva informasjon eg var ute etter. Det at eg hadde satt meg godt inn i dei skriftlege dokumenta om leiarutviklinga gjorde det lettare å strukturera intervjuguidane. Mine operasjonaliserte forventningar til funn avdekkja behovet for å stilla konkrete spørsmål til aktuelle informantar.

²³ Min kontaktperson i Oljebedrifta var informant 2

²⁴ Informant 11 og han var og min kontaktperson i konsultentselskapet.

Eg utvikla tre intervjuguidar fordi eg var ute etter ulik informasjon i intervju²⁵. I intervjuguidane mine tok eg omsyn til kva tema som skulle takast opp med informantane og ut frå dette behovet utforma eg ei rekkje spørsmål som eg meinte kunne belysa problemstillinga mi. Eg utvikla dei tilstrekkeleg omfattande og spesifikke slik at eg fekk svar på det eg trengte, men dei var samstundes bygd opp på ein slik måte at kvart intervju blei gjennomført på ein fleksibel måte. Alle intervjuguidane byrja med innleiande spørsmål om informantane og resten av spørsmåla var organiserte i fasar med utgangspunkt i mine forskingsspørsmål.

Den første intervjuguiden blei utvikla for administrerende direktør, personalsjef og HR-ansvarleg og eg hadde her hovudfokus på bakgrunnen, innhaldet og på kva måte tiltaket stod til deira forventningar. Dei tre informantane hadde også vore deltakarar i programma²⁶ og eg fekk difor også deira egne meiningar kring det å delta. Den andre intervjuguiden var utvikla for deltakarar i program 1 og program 2 og eg la vekt på deira oppleving og vurdering av tiltaket. Den tredje intervjuguiden var utvikla for informanten frå konsulentselskapet, og eg la i den vekt på å få fram informasjon om konsulentselskapet, det aktuelle arbeidet deira med Oljebedrifta og deira vurdering av tiltaket i Oljebedrifta.

Etter at eg hadde utvikla intervjuguidane vurderte eg graden av openheit for studia mi og kom fram til at eg skulle vera mest mogleg open ovanfor informantane. I forkant av intervju sendte eg difor ut ei prosjektskildring av studia til alle informantane. Grønmo (2004:162) påpeikar at ein som forskar må krevje informert samtykke av informantane. Eg byrja difor kvart intervju med å forklara hensikta og formålet med studia og intervjuet før eg presenterte at studia var meldt inn for NSD²⁷. Det var viktig for meg å vera open om studia si hensikt ovanfor informantane før, under og etter intervjuet slik at eg skulle oppnå mest grad av openheit frå informantane (Grønmo 2004:162). Alle informantane skreiv under på ei samtykkeerklæring i forkant av intervjuet. I tillegg forklarte eg informantane korleis

²⁵ Vedlegg 5: Intervjuguide 1, administrerende direktør, personalsjef og HR-ansvarleg

Vedlegg 6: Intervjuguide 2, deltakarane i program 1 og program 2

Vedlegg 7: Intervjuguide 3, konsulenten frå konsulentselskapet.

²⁶ Administrerende direktør og personalsjef var deltakarar i program 1 samling 1, medan HR-ansvarleg var deltakar i program 2 samling 1

²⁷ Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. www.nsb.uib.no

datamaterialet skulle nyttast i studia og korleis dei ville bli skildra²⁸ for å sikra anonymiteten i oppgåva. Eg informerte også informantane om at dei kunne trekkja seg når som helst i datainnsamlingsprosessen.

Gjennomføringa av intervjua fant stad på arbeidsplassen til informantane for at dei skulle føla seg trygge og for at eg skulle oppnå så pålitelege data som mogleg. I Oljebedrifta fekk eg eit eige møtelokale og informantane møtte opp etter planen som eg hadde sendt ut på førehand. Eg gjennomførte der 10 intervju over to dagar, der eg hadde fem intervju per dag med ein time pause midt på dagen. Intervjuet med konsulenten blei gjennomført etter at eg var ferdig med intervjua i Oljebedrifta og dette intervjuet fant stad på arbeidsplassen hans. Alle intervjua i studia varte mellom 30 minutt og 1 time som også var den tida eg hadde avsett til kvar informant på førehand. I gjennomføringa hadde eg ein logisk overgang mellom spørsmåla fordi eg hadde etablert fasar i intervjuguidane som gjorde det lett for informantane og meg å følgje med.

Når nokre informantar kom med nyttig informasjon følgde eg opp svaret med oppfølgingsspørsmål for å sikra meg gode og utfyllande svar. Eg brukte også oppfølgingsspørsmål når eg opplevde at svara var vage eller upresise frå informantane. I gjennomføringa av intervjua var eg også observant på at informantane ikkje skulle ta "over" intervjuet og at eg ikkje skulle stille for leiande spørsmål slik at eg påverka svara deira (Grønmo 2004:165). Det var viktig for meg å vera mest mogleg objektiv i intervjusituasjonen slik at data frå intervjua blei mest mogleg upåverka av meg som forskar.

I gjennomføringa brukte eg bandopptakar på alle informantane for å registrera kva dei sa under samtalane, noko som eg hadde informert dei om på førehand (Grønmo 2004). Det at eg tok opp intervjua på band gjorde at eg kunne via mi fulle merksemd til kva informantane sa og gjorde under intervjuet. Informantane bar ikkje preg av at eg tok opp intervjua på band og grunnen til det kan vera at dei var fortruleg med teamet og at dei følte dei kunne snakka fritt og etter eiga ynskje. Eg gav etter intervjuet informasjon om at bandopptaka ville bli sletta når masteroppgåva var ferdig og innlevert. Når eg var ferdig med alle intervjua transkriberte eg dei ordrett ut frå opptaka og det gjorde at eg unngjekk feiltolkingar av deira uttalingar og meiningar og sørgja difor for å sikra datakvaliteten i intervjua.

²⁸ Eg vil i denne oppgåva skildra dei eg intervjuar som informant 1,2, osv. Dette er ein konsekvens av ynskje om anonymisering og at er dermed ikkje kan namngi informantane i masteroppgåva.

3.3.3 Analyse av intervju

Datamaterialet frå intervju er både omfattande, komplekst og uoversiktleg. For å oppdaga generelle eller typiske mønster forenkla eg og samanfatta eg innhaldet frå intervju (Grønmo 2004:246). Matriser var eit svært nyttig analytisk reiskap for meg og eg brukte matrise for å systematisera og ordne sitata frå intervju. Matrisa blei satt opp som ein tabell og eg lagde ei matrise for kvar intervjuguide. For kvar matrise blei det sett opp ei rad for kvar person som var intervju og ei kolonne for tema. Innanfor kvar rute plasserte eg sitat frå utskrifta frå intervju. På denne måten fekk eg moglegheit til å samanlikna svara til informantane og eg fikk innsikt i interessante og nyttige funn. Eg brukte difor ei vertikal analyse av matrisene fordi eg ynskja ei meir samla forståing av kva som kjenneteikna eit spørsmål på tvers av ulike informantar (Grønmo 2004:257).

3.3.4 Fordelar og utfordringar med intervju

I mi studie har intervju hatt to formål. For det fyrste har intervju vore nødvendige for å få informasjon kring drivkreftene og bakgrunnen for leiarutviklinga i Oljebedrifta og korleis informantane opplevde og vurderte tiltaket. For det andre har intervju gitt meg djupare innsikt i dei interne dokumenta og har difor fungert som eit supplerande verktøy for å få nærare informasjon om forhold som var skildra skriftleg.

Utfordringar med å nytta seg av intervju er at kommunikasjonen mellom forskar og informant kan fungera dårleg, ein kan som forskar påverka svara til informantane og informantane kan gi feilaktig informasjon om faktiske forhold (Grønmo 2004:164-165).

I gjennomføringa av mine intervju var kommunikasjonen god mellom meg og informantane. Grunnen til det var nok at eg hadde opparbeida meg ein god relasjon både med Oljebedrifta og konsultentselskapet på førehand. Ingen av informantane var skeptiske til forskingsprosjektet mitt, men viste i staden ei interesse og ville koma med all informasjon som kunne vera til hjelp. Eg stilte heller ikkje for leiande spørsmål slik at eg skulle påverka informantane. I dei situasjonen der informantane svarte uklart eller kom inn på tema som ikkje var av interesse for mi masteroppgåve stilte eg oppfølgingsspørsmål for å få dei inn på rett tema. Den siste utfordringa med intervju var eg særleg observant på fordi det var viktig at eg i mine intervju såg informantane i forhold til dei kontekstuelle forholda. Spesielt gjaldt dette det utvalet som stod bak utviklinga av tiltaket og dei informantane som var deltakarar i

program 1. Informasjonen eg spurte om i desse intervjuja gjorde at informantane måtte tenkje ca 7 år tilbake i tid. For at eg skulle unngå feile svar på spørsmåla sa eg til informantane at dei måtte seie i frå om det ikkje husa noko, og eg stilte også oppfølgingsspørsmål i dei situasjonane eg var usikker på om svara var pålitelege. Dei fleste informantane hugsa overraskande bra og dei som var usikre på noko sa klart ifrå om dette i intervjuet

3.4 Dokumentanalyse

Utveljinga av dokument var basert på temaet mitt, leiarutvikling og problemstillinga mi. Yin (2003:87) påpeikar at dokument i casestudiar fyrst og fremst er viktige for å underbyggja eller forsterka sentrale poeng frå andre kjelder i studia. Etterkvart som eg las fant eg ut kva informasjon som var relevant å bruka og eg fant slik også fleire relevante dokument for studia. Eg har nytta meg av både interne og offentlege dokument i denne masteroppgåva. Dei interne dokumenta har gjorde det mogleg for meg å kartleggja Oljebedrifta og konsulentselskapet og dei to programma som eg tek føre meg i denne studia. Dei interne dokument frå Oljebedrifta var som følgjer;

- 1) *Informasjon om selskapet (organisasjonskart og arbeidsoppgåver)*
- 2) *Anbodet for leiarutviklinga i 2006*
- 3) *Gjennomføring av program 1 samling 1*
- 4) *Gjennomføring av program 2 samling 6*
- 5) *Evaluering av program 2 samling 6*

Dei interne dokumenta var utvikla av personalleinga i Oljebedrifta. Min kontaktperson i Oljebedrifta var veldig nyttig sidan utlevering av dokument og informasjon gjekk via han.

Dei interne dokumenta frå konsulentselskapet var;

- 1) *Organisasjonskart og kartlegging av konsulentselskapet*

Min kontaktperson i konsulentselskapet gjorde at eg fekk tilgang på dei interne dokumenta eg ynskja. Alle dei interne dokumenta eg har nytta meg av er skrevet med eit formål og tilnærming om leiarutviklinga i Oljebedrifta eller som ei presentasjon av studieobjekta. Dokumenta blei laga for å kartleggja leiarutviklinga eller for å gi skriftleg dokumentasjon i gjennomføringa av programma og som informasjon til deltakarane før kvar samling.

I tillegg til dei interne dokumenta nytta eg meg også av offentlege dokument som artiklar, stortingsmeldingar, års- og forskingsrapportar. Dei offentlege dokumenta har vore viktige for å skildra mitt forskingsfelt og dei har gitt meg ei større forståing for feltet leiarutvikling

generelt og gjort meg i stand til sjå teamet mitt i ein større samanheng. Vidare har desse dokumenta vore viktige for å få ei forståing for konteksten²⁹ til Oljebedrifta og konsulentselskapet. Ei rekkje andre artiklar og rapportar har også blitt brukt og i litteraturlista får ein full oversikt over kjeldene mine.

Når eg samla inn dokument til masteroppgåva føretok eg kjeldekritiske og kontekstuelle vurderingar (Grønmo 2004:190). Det vil seie at eg måtte vurdere kjeldene si tilgjengelegheit, relevans, autentisitet og truverde. Sidan eg i stor grad nytta meg av interne dokument var det sentralt for meg å få tilgjengelegheit til desse dokumenta og spørje om tillating til å nytta meg av desse i studia. Både Oljebedrifta og konsulentselskapet leverte ut det eg ynskja av informasjon og dei var ikkje selektive i forhold til kva dokument dei utleverte. Dei to kontaktpersonane i Oljebedrifta og konsulentselskapet sendte meg nødvendige dokument etter mitt ynskje og det gjorde at eg fekk relevante dokument for mi problemstilling.

Når eg analyserte dei skriftlege kjeldene var det viktig at eg hadde eit bevist forhold til kven som hadde skrevet eller produsert dei, kven mottakarane var meint å vera og kva formålet med dokumenta var (Grønmo 2004:190). Eg fekk tidleg i innsamlingsprosessen veta kven som var forfatarane bak dokumenta, og kvifor dokumenta var utvikla. Om det var noko eg var usikker på undervegs kontakta eg Oljebedrifta og/eller konsulentselskapet for å få svar på mine spørsmål.

3.4.1 Fordelar og utfordringar med dokumentanalyse

Samanlikna med intervju har dokumenta i denne masteroppgåva vore mest supplerande fordi eg gjennom dei har fått kunnskap om Oljebedrifta og konsulentselskapet og den praktiske gjennomføringa av tiltaket. Etter å ha lest dei interne dokumenta fekk eg kartlagt leiarutviklinga i caset mitt på ein god måte. Styrka med å nytta seg av desse dokumenta var at dei gav meg innsikt før intervju og samtidig fekk eg klarleik i kva informasjon som var for snever og kva informasjon eg ikkje hadde skriftlege data på. Ein fordel for meg i mitt studium var at utviklinga og gjennomføringa av leiarutviklinga hadde skjedd så nyleg at konteksten dokumenta var skrevet i var bortimot den same som dei blei lest i. Dette var viktig for å gi meg ei gyldig forståing av datamaterialet og det gav meg også moglegheita til å etterprøva ein del opplysningar.

²⁹ Eileraas (2006) si masteroppgåva har vore svært viktig i skildringa av Oljebedrifta i kontekstkapittelet mitt

Yin (2003:86) påpeikar utfordringar ein må vera observant på når ein nyttar seg av dokument som metode. Ein må som forskar vera klar over at det kan vera vanskeleg å finna dokumenta ein ynskjer, det kan oppstå rapporterings skeivheit, ein kan velja partisk dokument og ein kan oppleve at ein ikkje får tilgang til dei dokumenta ein ynskjer. I mi studie har dokumenta blitt valt ut selektivt. Det vil seie at eg har fått tilgang til alle dokumenta som skildra leiarutviklinga i Oljebedrifta for å unngå at datamaterialet skulle bli for einsidig og for at eg ikkje skulle få ei for snever innfallsvinkel til mi studie. Det at eg har fått tilgjengelegheit til alle dokumenta som eg ynskja har vore svært viktig for studia fordi det har utgjort fundamentet før intervjuet og dei har hjulpet meg i kartlegginga. Eg var og observant på sjølve tolkinga av dokumenta, slik at eg ikkje skulle tolka dei feil. Sidan eg hadde utvikla ein god relasjon med mine kontaktpersonar tok eg opp tilfelle med dei når eg var usikker på innhaldet i dei interne dokumenta, for å unngå å tolka det som var skrevet feil. Når eg nytta meg av dokumenta var eg også bevist på at eg kunne få eit subjektivt forhold til temaet i lesinga og i arbeidet med materialet. Informasjonen frå konsultentselskapet var prega av deira subjektive framstilling av seg sjølv. Dette gjorde at eg måtte lesa desse dokumenta med ei *"klype salt"*. Framstillinga bar preg av at konsultentselskapet brukte desse dokumenta for skildra kva dei står for og kva dei leverar, og at dei som selskap var unike og attraktive. Dette var dokument som var meit for omverda når dei skulle selja ei teneste.

3.5 Vurdering av reliabilitet og validitet

Eit svært viktig arbeid i masteroppgåva var å vurdere og ta omsyn til ulike sider ved kjeldene som eg brukte i studia. Omgrepa reliabilitet og validitet er viktig når det kjem til kvalitetssikring av vitenskaplege undersøkingar. Reliabilitet tek føre seg data si pålitelegheit, medan validitet omhandlar data si relevans i forhold til teori og problemstilling. Tidlegare i dette kapitelet har eg skildra dei to metodane eg brukte for å samla inn data og korleis eg førebudde meg og korleis eg på best mogleg måte oppnådde så gode data som mogleg med dei to metodane. For at eg vidare i masteroppgåva skal kunne analysere og trekkja truverdige konklusjonar må eg vurdere reliabilitet og validitet opp mot mitt case og mitt datamaterialet. Eg vil no skildra dei to kriteri og reflektera dei opp mot mitt forskingsopplegg. Vil studia mi svara på det eg spør om? Og kva var utfordringane med datamaterialet mitt?

Reliabilitet har med forskingsresultata sin konsistens og truverd å gjera (Kvale og Brinkmann 2010:250). Ein høg reliabilitet vil seie at det er liten variasjon i datainnsamlinga og det inneber nøyaktigheit i dataregistreringa og idealet er at ein skal kunne gjera den same undersøkinga fleire gonger og kome fram til det same resultatet viss ein følgjer den same strategien. Eg har i mi studie vore bevisst på dette og gjennomførte datainnsamlinga på ein nøyaktig og systematisk måte og rapportert kvar data blei generert frå for å sikra pålitelegheita i studia. Reliabiliteten i intervju mine blei godt ivaretatt fordi eg tok opp intervju på bandopptakar og eg har difor fått registrert all informasjon som framkom i intervju. Det vil difor vera mogleg å kontrollera i ettertid og i tillegg har eg i vedlegg 2 laga ei liste over kven eg har intervju og kva stilling dei satt i på intervjutidspunktet.

Yin (2003:37) påpeikar at for å sikra reliabiliteten i casestudiar må andre forskarar kunne koma fram til dei same resultata ved å gjennomføra det same casestudiet som ein tidlegare forskar har gjort. Dette har eg sikra fordi intervju er tatt opp, dei er skrevet ordrett ut og lagra som tekstdata. Dette gir meg og andre moglegheit til å kryssjekka informasjonen frå intervju, både undervegs i arbeidet og i ettertid. Det vil sikra pålitelegheita. Dei ulike dokumenta eg har nytta meg av har blitt brukt på kvar sine måte. Dei offentlege dokumenta har ikkje direkte blitt brukt i empirien, men har fungert i kartlegginga av feltet leiarutvikling og i konteksten generelt. Dei interne dokumenta har direkte blitt nytta i empirien og enkelte av dokumenta var sentrale når eg utforma intervjuguidane. I mi masteroppgåve er ikkje dei interne dokument lett å etterspora for andre forskarar og kan difor vera vanskeleg å etterprøva sidan dei ikkje er offentleg tilgjengelege. Grunna anonymiseringa av studieobjekta har det ikkje vore mogleg for meg å skildra dei interne dokumenta i litteraturlista.

For å unngå at dette skulle påverka reliabiliteten har eg i masteroppgåva vist på ein tydeleg måte kvar eg har nytta meg av dei interne dokumenta. Dette har eg gjort for å tilfredsstilla både studieobjekta og Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap sine ynskjer og anbefalingar. Om ein som lesar skjønar kven studieobjekta er, er det ikkje sikkert at andre forskarar vil få same innpass i organisasjonen slik som eg gjorde. I tillegg kan leiarutviklinga endra seg etter at denne forskinga er ferdig og levert. Ein anna årsak som kan forhindra at andre forskarar kjem fram til dei same resultata som eg gjer er at nøkkelinformantar i både Oljebedrifta og konsulentselskapet kan bli skifta ut, slik at intervju ikkje får det same utvalet som eg hadde. Eg meiner at eg i denne studia har forsikra meg om datamaterialet si pålitelegheit sjølv om andre forskarar truleg ikkje vil kunne kontrollera kjeldene og ta føre seg

det same case som eg har gjort. Eg har også tenkt over korleis eg som forskar har prega forskingsarbeidet og eg har difor tydeleg skildra kva informasjon som kjem gjennom datagenerering og kva informasjon som er mine egne analysar.

Sjølv om reliabiliteten er høg, kan validiteten vera låg. Grunnen til det er at det ikkje er sikkert at data eg innhentar er treffande eller relevante for mi problemstilling og mi hensikt med studia. Samanlikna med reliabilitets-omgrepet er validitetsomgrepet mindre presist og meir omfattande fordi validiteten refererar til fleire aspekt ved datainnsamlinga og datamaterialet enn reliabiliteten gjer (Grønmo 2004). Høg validitet føreset at mine data er relevante for å støtta eller avvisa min forskningsteori eller belysa mine forskings spørsmål. Operasjonaliseringa av problemstillinga var viktig for å sikra høg grad av validitet. Når eg før intervju utvikla intervjuguiden la eg vekt på at informantane skulle spørjast direkte om tema som eg hadde teoretiske forventningar til. Dette for å sikra validiteten i forskingsopplegget. Dei operasjonaliserte forventningane til empiriske funn var i godt samsvar med det eg faktisk fekk svar på. Det som også har styrka gyldigheita i undersøkinga mi var at informantane hadde innsikt i temaet mitt som gjorde at eg fekk datamateriale som var knytt til mi problemstilling. Eg vil seie at eg har ivaretatt validiteten i oppgåva fordi eg har fått relevante data i forhold til problemstillinga og eg har hatt moglegheita til å velja ut kva informantar som var mest relevante og intervju i forhold til problemstillinga.

Yin (2003:97) skildrar korleis ein kan auka gyldigheita i casestudiar ved å bruka ulike data under datainnsamlinga. Eg har i mi studie nytta meg av ulike data som offentlege dokument, interne dokument frå Oljebedrifta og konsultentselskapet og intervju med sentrale informantar. Dei ulike datainnsamlingsmetodane har styrka oppgåva sin validitet fordi eg har fått ei større breidde og eit meir nyansert grunnlag for å svara på studia si problemstilling.

Grønmo (2004:234) skildrar at det er ein del spesielle typar validitet som er særleg vanleg ved vurderingar av kvalitative data, fordi dei i større grad er tilpassa dei karakteristiske trekkja ved denne type studiar og dei er som følgjer, kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet³⁰. I mi studie har det vore relevant å nytta seg av kompetansevaliditet for å skildra gyldigheita i studia. Kompetansevaliditet refererar til forskaren sin kompetanse for innsamling av kvalitative data på det aktuelle forskingsfeltet (Grønmo 2004:234). I mi studie

³⁰ Pragmatisk validitet visar i kva grad datamaterialet og resultata i ei studie dannar grunnlag for bestemte handlingar. Validiteten er høg dersom studia utgjer eit godt handlingsgrunnlag (Grønmo 2004:236).

har eg vurdert min eigen kompetanse som forskar på det konkrete emnet eg studerar. På den eine sida hadde eg liten erfaring med å gjennomføra slike studiar og i startsfasen hadde eg avgrensa kunnskap om temaet. På den andre sida opparbeida eg meg kompetanse undervegs i forskingsarbeidet både generelt på feltet leiarutvikling og spesielt kring tiltaket i Oljebedrifta gjennom dei interne dokumenta før datainnsamlinga byrja. Det at eg las meg opp før intervjuja gjorde at eg styrka studia si gyldigheit fordi eg hadde kompetanse nok til å stille dei rette spørsmåla til informantane. Kommunikativ validitet byggjar på dialog og diskusjon mellom forskaren og andre om korvidt datamaterialet er godt og treffande i forhold til problemstillinga i studia (Grønmo 2004:235). Mine to rettleiarar kan difor ha styrka gyldigheita i studia mi fordi dei på ein kritisk måte har vurdert og gitt tilbakemeldingar undervegs i arbeidet mitt.

3.6 Anonymisering

I denne masteroppgåva er studieobjekta anonymisert etter deira ynskje, og vert difor omtalt som Oljebedrifta og konsulentselskapet. Det same er dei to leiarutviklingsprogramma som har fått namna program 1 og program 2 og informantane er nummerert i staden for å visa til namn. Grunnen til at eg anonymiserar i mi studie var fordi dette var eit ynskje frå Oljebedrifta og konsulentselskapet. Etter samtale og diskusjon med personalsjefen i Oljebedrifta blei me i lag einige om å anonymisera. I kapittel 4 er skildringane av studieobjekta solide noko som kan gjera at lesaren indirekte skjønar kva selskap eg har teke føre meg, men det bekymra ikkje studieobjekta i mi undersøking. Hovudgrunnen til anonymiseringa er at journalistar og andre medium som les masteroppgåva mi ikkje skal kunne trekka sitat og poeng ut frå oppgåva og ut av samanheng, eksempelvis med overskrifta *"ledelsen i (x) er uklar på effekten av lederutviklingen"* i ei nyheitssak. Når namnet på Oljebedrifta og konsulentselskapet ikkje direkte står i masteroppgåva kan ikkje journalist ta kontakt med Oljebedrifta/konsulentselskapet. I samarbeid med Oljebedrifta har eg etterfylgt ynskje. I tillegg har eg i samarbeid med Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap fått bekrefta at det er mogleg for meg å fjerne tittelen til Oljebedrifta i dei to tekstane eg har nytta meg av som omtalar den for å etterkoma ynskje frå Oljebedrifta.

3.7 Oppsummering

I dette kapitlet har eg teke føre meg og skildra den metodiske tilnærminga i mi studie. Eg byrja kapitlet med å skildra casestudie som forskingsstrategi og val av case. Denne strategien

var best eigna for studia sitt formål som er å skapa ei forståing kring leiarutviklinga i Oljebedrifta. Vidare tok eg føre meg metodane uformelt intervju og kvalitativ innhaldsanalyse som eg nytta for å samla inn data om leiarutviklinga. Eg skildra dei to metodane grundig og presenterte fordelar og utfordringar med kvar av dei. Deretter drøfta eg reliabilitet og validitet og skildra dei to kriteri opp mot mi studie. Hovudpresentasjonen var at eg i mi studie har hatt tilgang til relevant informasjon om temaet mitt som har gjort at eg har fått pålitelege data. På den andre sida problematiserte eg anonymiseringa i oppgåva og korleis dette kunne ha svekkja oppgåva si pålitelegheit. Vidare presenterte eg at datainnsamlinga blei gjennomført på ein systematisk måte og skildra kvar informasjonen var kome frå for å sikra god reliabilitet og validitet i datamaterialet si problemstilling. Avslutningsvis presenterte eg at målet med mi studie er å skildra og forklara drivkreftene bak tiltaket og endringar over tid med utgangspunkt i teori der eg skal sjekka teori opp mot praksis.

I det neste kapitelet vil eg presentera ein oversikt over bakgrunnen og konteksten i masteroppgåva og skildra hovudanalyseiningane, Oljebedrifta og konsulentselskapet før leiarutviklinga begynte.

4. KONTEKSTKAPITTEL

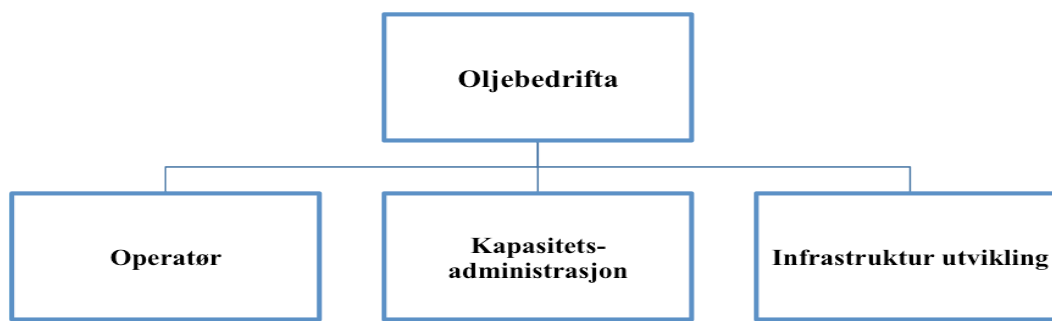
I dette kapitlet vil eg presentera ein oversikt over bakgrunnen og konteksten for studia mi. Eg vil difor lansera hovudanalyseiningane, Oljebedrifta og konsulentselskapet før leiarutviklinga begynte. Eg vil byrja med å skildra korleis Oljebedrifta blei etablert og gi eit tilbakeblikk på kvifor verksemda blei oppretta. Etersom eg skal studera leiarutvikling i ein gitt organisasjon (kontekst) skal eg skildra kva organisasjonstype Oljebedrifta har innslag av. Deretter vil eg skildra korleis Oljebedrifta er organisert og presentera dei ulike avdelingane/seksjonane. Det vil då bli oversikteleg for lesaren å skjønna organisasjonsstrukturen til Oljebedrifta og korleis verksemda er organisert. Deretter vil eg ta føre meg konsulentselskapet. Eg vil leggja vekt på etablering, utdanning på dei tilsette, korleis selskapet er organisert, fagleg tilnærming til feltet, og deira tilbod og tenester.

Formålet med dette kapitlet er å gi lesaren ei god forståing av korleis Oljebedrifta og konsulentselskapet blei etablert og korleis dei er organisert og fungerer. Til slutt vil eg oppsummera dei viktigaste poenga i dette kapitlet.

4.1 Eit nøytralt selskap som utførar fellesfunksjonar for fleire selskap

Oljebedrifta er eit 100 prosent statseigd aksjeselskap som er forvalta av olje- og energidepartementet. Oljebedrifta si arbeidsoppgåve er å frakte gass frå Noreg til land i Europa og selskapet utviklar og administrerar eit nettverk av rørleidningar (internt dokument, Oljebedrifta 2012). Som operatør har Oljebedrifta eit overordna ansvar for drift av infrastrukturen på vegne av eigarane. Oljebedrifta sine primære rollar kan definerast som utøving av særskilt operatøransvar og alminneleg operatøransvar. Det særskilte operatøransvaret er knytt til systemdrift, kapasitetsadministrasjon og infrastrukturutvikling og er utøvingar som er tillagt Oljebedrifta i medhald til petroleumslova og tilhøyrande forskrifter. Med alminneleg operatøransvar meinast utøvinga av teknisk drift av anlegg og innretningar tilknytt til petroleumslova sine krav om operatøransvar (internt dokument, Oljebedrifta 2012). Oljebedrifta har difor ein komplisert styringsmodell men den viktigaste jobben er å leggja til retta og fasilitera gode prosessar mellom aktørar på norsk sokkel

Figur 2: Oljebedrifta sine tre hovudrollar.



Oljebedrifta er eit selskap som ikkje har økonomiske insentiv med drifta. Dei kan ikkje gå konkurs, dei skal ikkje ha fortjeneste og dei har ikkje pengar å investere. Dei er eit såkalla *no profi- no loss* selskap. Deira rolle er å initiere og leggja til rette for utvikling, utan sjølv å ha avgjerdsmyndigheit og moglegheit til å bidra finansielt (Eileraas 2006:145). Organisasjonen skal difor ikkje sjølv tena pengar, men utføra oppgåve for eigarar. Det var difor eit noko uvanleg selskap som skulle etablerast, og det var krevjande å finne ein eigarform som ville akseptera å ivareta verksemda sine kjerneverdier. Resultatet blei eit statsaksjeselskap, nettopp fordi staten ynskja seg kontroll med selskapet som skulle operera heile infrastrukturen på dette området frå norsk sokkel (Eileraas 2006:96).

Sidan Oljebedrifta blei grunnlagt på 2000-talet har dei opplevd ein sterkt vekst. Storleiken tilsette har auka frå 78 til i 2012 å vera totalt 355. I Noreg arbeidar det 210 tilsette, medan 145 er tilsette ved anlegga i utlandet. Oljebedrifta kan difor omtalast som ei mellomstor verksemd i norsk samanheng.

4.1.1 Etableringsåret - eit tilbakeblikk

Utgangspunktet for etableringa av Oljebedrifta kom på slutten av 1990-talet då eigarskapet av moderselskapet kom opp på den politiske dagsorden og ein omfattande reorganisering av den norske olje og gassektoren byrja i samband med innføringa av EU sitt gassdirektiv i år 2000. Gassdirektivet skildrar EU sine konkurransevilkår for gassenergibransjen innanfor fellesskapet. Dette innebar i praksis ei liberalisering av gassmarknaden, og ein sakte utfasing av det tidlegare sterke monopolprega marknaden i dei europeiske landa, inklusiv Noreg gjennom EØS-avtalen (energilink gassdirektivet). Mykje av bakgrunnen for dette var låge oljeprisar, overproduksjon og store industrielle og strukturelle endringar i sektoren (Eileraas 2006:66). Oljebedrifta si etablering var dermed ikkje tilfeldig, og det var heller ikkje ei avgrensa selskapsdanning sidan moderselskapet i same periode blei delprivatisert og børsnotert.

EU sitt mål var at den europeiske gassmarknaden skulle fungera som alle andre marknader der varer omsetjast på basis av tilbod og etterspørsel. Det viktigaste i gassdirektivet var dermed krav om ein tredjepart i marknaden og ein anna infrastruktur. Dette gjorde det vanskeleg for moderselskapet og behalda oppgåvene som operatør (Eileraas 2006:67). Direktivet stilte nye krav til staten som auka bruk av marknadsmekanismar, reduksjon i statleg eigarskap og mindre detaljstyring av energisektoren generelt (St. meld. Nr. 39 (1999-2000)). Eit stort statleg olje og gasselskap med ei blanding av politiske og kommersielle mål, eit ”statleg monopol” passa dårleg, og dette var noko gassdirektivet skulle forhindra (Eileraas 2006:76). Gassdirektivet trådde i kraft 12.august 2000, og har i praksis ført til at det er blitt etablert fleire reine gasselskap, og følgeleg auka konkurransen. Omorganiseringa skjedde parallelt med ei rekkje andre viktige endringar i det norske gassforvaltningssystemet. Gjennom fleire politiske avgjersler i byrjinga av 2000-talet fekk produksjonsselskapa på norsk sokkel større kommersiell handlefridom. Dette var ei avgjerd med stor betyding for Oljebedrifta sine oppdrag og oppgåver, og for handlingsmiljøet selskapet opererar i (Berrefjord 2004:37).

Det har det vore usemje mellom ulike aktørar om kva som var den viktigaste bakgrunnen for etableringa av Oljebedrifta, men alle er i hovudsak einige om at delprivatiseringa av moderselskapet var eit sentralt og viktig moment (Eileraas 2006:94).

Det var stortingsproposisjonen og energi- og miljøkomiteens innstilling som la dei politiske føringane for vidareutviklinga av den norske petroleumsverksemda. I desse dokumenta blei det lagt til rette for etableringa av eit nytt operatørselskap, nemleg Oljebedrifta (Eileraas 2006:99). Då verksemda blei stifta blei det vedtatt at dei skulle bruka i underkant av sju månader på å byggje opp ein organisasjon for å overta operatøransvaret etter moderselskapet. Kostnader skulle bli dekkja av eigarar og brukarar av systemet. Ut over dette skulle ikkje selskapet ha inntekter. I oppstartsfasen skulle det gjennomførast ei oppbemanning av selskapet, i hovudsak gjennom ei verksemdsoverdraging frå moderselskapet (Eileraas 2006:105). Oljebedrifta starta difor ikkje med blanke ark, fordi dei vesentlege funksjonane og organisasjonen blei henta ut frå moderselskapet og ført inn i Oljebedrifta.

Mykje av kjernepersonalet i Oljebedrifta skulle setjast saman av tidlegare tilsette i moderselskapet. Konsekvensen av ei slik verksemdoverdraging er at tilsette ”*automatisk*”

overførast til ny innehavar, og det skjer utan oppseiing frå det tidlegare selskapet, sjølv om arbeidsforholda var avslutta i forhold til dei. Det var mange som engasjerte seg og ville påverka utforminga av selskapet. Fagforeiningar involverte seg på eit tidleg tidspunkt, spesielt på vegne av dei modertilsette som skulle bli ein del av Oljebedrifta. Innanfor enkelte områder var det konkurranse om arbeidskrafta, men det gjaldt berre fem til ti prosent av dei som skulle over, og medførte ikkje noko stor konflikt. Noko av grunnen til at det gjekk såpass smertefritt var at lokaliseringa til Oljebedrifta hadde vore ei eining i moderselskapet. Problema oppstod i samband med at nokre tilsette på eit anna anlegg skulle inngå som ein del av verksemdoverdraginga. Det var totalt 75 personar som var klare for overføring til Oljebedrifta og på denne tida hadde moderselskapet 600 tilsette på dei to anlegga der Oljebedrifta skulle etablerast. Dersom meir personell skulle over i Oljebedrifta måtte moderselskapet rekruttera nye folk. Dette blei sett på som eit problem blant nokon i moderselskapet og skapte ein del uro.

Eksternt var interessa stor for å få jobb i Oljebedrifta. Dei registrert heile 550 søkjarar på vel 30 utlyste stillingar hausten 2001. Det blei tidleg i prosessen garantert for at dei tilsette skulle få behalda same lønns og arbeidsvilkår som dei hadde hatt i moderselskapet, og dette var noko arbeidsgruppa tidleg fekk styret med på. Spesielt var det viktig for mange at dei same pensjonsordningane blei oppretthaldne. At Oljebedrifta var eit statleg selskap var ein tryggleik i seg sjølv for dei tilsette fordi dei gjorde forholda ryddige i den nye organisasjonen (Eileraas 2006:110-111).

4.1.2 Arven frå moderselskapet

Oljebedrifta sitt styre, leing og medarbeidarar overtok eit driftsmiljø som kunne visa til ei sterk merittliste når det gjaldt sikker og effektiv drift med ein regularitet på tett oppunder 100 prosent. Dette måtte vidareførast. Internt skulle selskapet holde stø kurs i drifta og innarbeida nye funksjonar. Dette måtte skje samtidig som heile sektoren i Noreg var i ein omstilling. Her skulle den gamle ordninga fasast ut og nye organisasjons- og samarbeidsløysningar mellom aktørane finna sin form (Berrefjord 2004:41). Oljebedrifta skulle prestera i forhold til eigarar og brukarar som er blant dei fremste og mest kompetente olje- og gasselskap i verda. Dette forpliktar. Administrerande direktør i oljebedrifta var ikkje i tvil om at det her gjaldt å kome raskt i gang med å utvikla ein kompetent, velfungerande og stolt organisasjon. Ein organisasjon som han skildra i selskapet sin fyrste årsrapport;

”som er i stand til å bevise for seg selv og sine omgivelser at den fyller det ansvar den er tillagt”(Berrefjord 2004:40).

I byrjinga var det viktig å utvikla Oljebedrifta sin identitet (Berrefjord 2004:44). Dei måtte utvikla eit tett og gjensidig tillitsfull dialog med sin eigar, med anleggseigarar, med brukarar og med sine leverandørar. Samtidig skulle selskapet vidareutvikla sin faglege integritet på eige hand, utan moderselskapet si forankring. Dette betydde at leiinga måtte innretta Oljebedrifta mot kundane sine behov og mot medarbeidarane si kompetanse og utviklingsmoglegheiter. Nøkkelen til suksess er og var at leveransen heldt mål. Det vil ikkje kunne skje utan ei kontinuerleg utvikling og fornying av oljebedrifta si kompetanse og arbeidsprosessar. Oljebedrifta er ei kompetansebedrift, og kompetansestrategien er då blant bærebjelkane i identitetsutviklinga:

”med målet om å samsvare selskapets og avdelingenes nåværende og fremtidige kompetansebehov med rekrutteringen til selskapet og med den enkelte medarbeiders kompetanseutvikling” (Berrefjord 2004:44).

Gass og olje forbruket i Vest-Europa har auka kraftig i løpet av dei siste 40 åra, og etterspørselen forventast å auka meir. Oljebedrifta er ein stor eksportør til land som Tyskland, Frankrike og Storbritannia, og gjer dermed Noreg til ein viktig og stor eksportør. Verksemda si ambisjon er å vera blant Europa sine mest anerkjente selskap for transport av olje og gass. Dei har som ein ambisjon om å utvikla seg til eit internasjonalt forbilde, og omdømme skal kunne sporast tilbake til korleis selskapet med fagleg integritet og kompetanse bidrog til auka verdiskaping og auka konkurransekraft på norsk sokkel (Berrefjord 2004:44).

4.1.3 Oljebedrifta: ei blanding mellom byråkrati og ekspertorganisasjon

Sidan eg skal sjå på leiarutvikling i ein gitt organisasjon (Oljebedrifta) vil eg i dette avsnittet skildra korleis leiing utspelar seg i ein bestemt kontekst. Innverknaden av leiarutvikling kan avhengja av kontekstuelle forhold, som type organisasjon. Strand (2007) skildrar korleis definisjonen av leiing har relevans i forhold til sjølve konteksten til organisasjonen. Ein kontekst er blant anna organisasjonstype som sjåast som grunnleggjande, og som gir utgangspunkt for kartlegging av leiartypar, rollar, organisasjons eller leiingsfunksjonar og

kulturar (Strand 2007:28). Dei fire organisasjonstypene (byråkrati, ekspert, entreprenør og gruppeorganisasjon) danner ulike vilkår, rammer og moglegheiter for leiing og ein kan gjennom dei kan sjå konturane av fire ulike leiarrollar. Organisasjonstypene må i følge Strand (2007:28) betraktast som prototyper, og blandingsformar og variantar eksisterer sjølvst.

Eg vil seie at Oljebedrifta ber preg av å vera ein kombinasjon av byråkrati og ekspertorganisasjon (Strand 2007). Olje og gasssektoren bær sterkt preg av å vera byråkrati som inneheld prosedyrar og retningslinjer. I tillegg er dette produksjonsorganisasjonar som sel og produserer eit produkt. Oljebedrifta er bygd opp av fagpersonar og ekspertar som geologar, ingeniørar og økonomar som er rekruttert på grunn av sin fagkompetanse. Det er samstundes viktig å hugse på at organisasjonstypene kan bli for skjematisk og koplinga til leiarutfordringar (PAIE)³¹ for omtrentleg.

Oljebedrifta pregast av stabilitet i arbeidsstokken som er eit kjenneteikn med byråkratisk orden (Strand 2007:263). I tillegg er det ein organisasjon som må tilpassar seg reglar og system og unngå feil og forstyrringar som nasjonale og internasjonale reguleringar. Oljebedrifta blei grunnlagt for å ta seg av store og antatt viktige oppgåver og har opplevd sterk verkst. Organisasjonen har fleire nivå, stor grad av spesialisering, skrivne reglar, formell autoritet på toppen og styring skjer ved at nivået over har styring med sine underlagte (Strand 2007:28). Oljebedrifta styrast heilt klart av reglar og prosedyrar som lærast, tolkast og brukast.

Leiinga er uttrykt gjennom organisasjonssystemet og spelar ei sentral rolle. Dette er trekk som ofte går igjen i offentlege organisasjonar. Kunnskap om reglar og sakkunnskap i tolking blir då sjølvst ein primær teknikk også for leiinga. Leiinga korrigerar feil og autoriserar den endelege avgjersla. Men leiinga kan tidvis lansera heilt nye løysningar eller innovasjonar. Det var tilfellet i Oljebedrifta der leiing sjølv tok initiativet til å utvikla og satsa på leiarutvikling. Leiarutfordringar i denne organisasjonstypen er at leiarar kan ha vanskeleg for å visa sine menneskelege sider, og kjensler og subjektive element haldast utanfor arbeidet. Motivering og personalutvikling er ein viktig ofte primær leiaroppgåve som mange leiarar uttalar at dei er minst dyktige til å gjera. På den andre sida kan satsinga på leiarutviklinga i Oljebedrifta visa

³¹ Ei skildring av PAIE skjema er i Strand (2007:250) *Ledelse, organisasjon og kultur*

at ein her tek i bruk medarbeidarane sitt potensiale og ynskjer å løyse konflikhtar og forbetre vanskelege forhold (Strand 2007:264-266)

Oljebedrifta har også trekk som ekspertorganisasjon fordi dei skal sørgja for at kundane og eigarane får levert dei beste løysingane. I tillegg er eit stort fleirtal av arbeidarane rekruttert på grunnlag av sin dokumenterte fagkompetanse og posisjon eksempelvis ingeniørar, økonomar, geologar, risikoanalytikar og juristar. Arbeid og samordning styrast difor av deltakarane si ekspertkunnskap og dei faglege normene dei er opplært til å akseptera. Standardrolla for leiarar i ekspertorganisasjonar er nært knytt til rolla som fagkyndig og medlemma har stor autonomi i si yrkesutøving (Strand 2007:269-270). Leiarar i ekspertorganisasjonar må sørgje for fagleg legitimitet og det som blir bestemt grunnleggjast med faglege argument (Strand 2007:273). Oljebedrifta leverar eit spesialprodukt og teknologi, og vil difor ha trekk av denne organisasjonstypen. Leiarutfordringar i denne organisasjonstypen er at ekspertleiarar har problem med å samarbeide (Strand 2007).

4.1.4 Organisasjonsstrukturen i Oljebedrifta³²

Den formelle interne strukturen visar korleis Oljebedrifta er organisert i ulike funksjonar og avdelingar. Oljebedrifta hadde i 2012, 355 tilsette (i Noreg og i utlandet) og dei fleste har teknisk bakgrunn. Organiseringa av dei (i Noreg) er skissert i figur 3. Ein kan ut frå organisasjonskartet (figur 3) sjå at Oljebedrifta er hierarkisk og har fire nivå. Kva leiarar gjer og kva effekt leiarskap kan ha, varierar mellom dei ulike nivåa i organisasjonar sin hierarkiske struktur (Jacobsen og Thorsvik 2007:383). Toppnivået kallast det institusjonelle leiingsnivået. På dette nivået er funksjonane og forplikingane flest og mest komplekse. Utfordringane for leiinga er store, medan mogleheitene til å bidra til å prege organisasjonen og omgjevnaden er samtidig også potensielt sterke og utgjer toppleiinga i Oljebedrifta og administrerande direktør er øvste leiar.

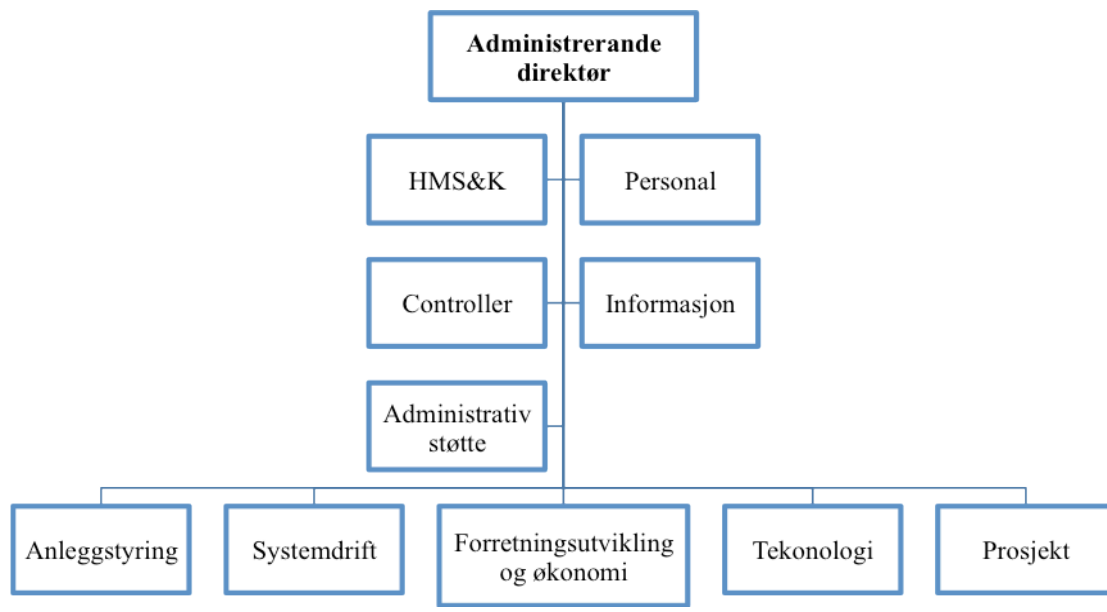
Leiing på eit mellomnivå kallast *administrativt*. Leiing på dette nivået skal på den eine sida formidla toppleiinga sine vedtak og bidra til at dei blir sett ut i livet på lågaste nivå, men deira rolle kan også vera å formidla og leggja til rette uformelle normer og verdiar og symbol frå det institusjonelle nivået. Nokre mellomleiarar vil primært vera toppleiinga sine bodberarar nedover i organisasjonen, medan andre vil vera "fotfolket" sine forsvararar overfor

³² Her byggjer eg mykje av informasjonen på interne dokument frå Oljebedrifta (2012)

toppleiinga (Christensen et. al 2004:115). Dette vil utgjera mellomleiinga i Oljebedrifta. Det lågaste nivået i ein organisasjon skildrast som det *operative nivået*. Det kjenneteiknast ved at rolleinnehavarane har få fridomsgrader og er programmert i kva dei skal gjera. På den eine sida er det heilt klart at den formelle rolla på dette nivået er langt smalare enn på det eit institusjonelt nivå, men samtidig vil klarleik i rollar på det operative nivået variera etter type oppgåver og det vil vera dei utførande i Oljebedrifta (Christensen et. al 2004:115).

Oljebedrifta består av fire stabsavdelingar, og seks seksjonar og vidare grupper innafor kvar seksjon. Leiargruppa utgjer 10 leiarar og ein sekretær som er knytt til kvar sin avdeling. Ut frå organisasjonskartet kan ein også sjå at Oljebedrifta er ein kombinasjon av funksjonsdelt og prosjektbasert organisasjon. Verksemda er organisert i avdelingar, og er ein funksjonsdelt linjeorganisasjon³³. Det er ustrakt samarbeid på tvers av avdelingane og mellom selskapet og dei andre aktørar på norsk sokkel. Oppgåvene som utførast skjer for ein stor del i team og gjennom nettverksrelasjonar. Prosjektarbeid er ein vanleg arbeidsform (Berrefjord 2004:40). Det er 41 leiarar i Oljebedrifta (2012), og i tillegg har dei leiarar ved anlegga i utlandet, men dei haldast utanfor i denne oversikta.

Figur 3: Organisasjonskart Oljebedrifta



³³ I presentasjonen sin av utforming av organisasjonar peikar Busch et. al (2010) på at linje-stabsorganisasjonar er knytt til produksjonen, og følgjer ein hierarkiet oppover framkjem det me kallar linjeorganisasjonen. Den visar ei utbroten linje med myndighetsrelasjonar frå øvste leiar og ned til produksjonen. I tillegg til dei funksjonane som ein finn på linja har ein også behov for stabsfunksjonar. Dette er støtte funksjonar som ikkje er direkte knytt til linja. Desse funksjonane utførar viktige oppgåver, men dei inngår ikkje i dei myndighetsrelasjonane som styrar produksjonen fordi dei har ein rådgivande funksjon i forhold til linjeleiarane, anten det er toppleiarer eller ein mellomleiar på eit lågare nivå. Personane som sit i staben har altså ikkje myndigheit til å gi ordre til personar som er i linjeorganisasjonen (Busch et. al 2010:169).

Dei fire stabsfunksjonane i Oljebedrifta er; HMS&K³⁴, personell, controller³⁵ og informasjon, og i tillegg kjem avdelinga administrativ støtte. Eininga personell har ansvar for interne administrasjonstenester som personale og organisasjon, kontor og eigedom. Her arbeidar det seks medarbeidarar og ein lærling. Personell og HR ansvarlege har ein spesiell rolle i mange organisasjonar i leiingsspørsmål. I og med at fagområdet deira omhandlar ivaretaking av dei menneskelege ressursane i organisasjonen er dei typisk medverkande i planlegging og utvikling av leiingsrelaterte prosjekt og system. Dermed har dei ein reell påverknad på utforming av rammevilkår for leiarar og fungerer på mange måtar som avgjersletakarar i leiingsrelaterte strukturar og system (Drake 2011:6). Dette er tilfellet i Oljebedrifta der personalleinga er pådrivar i arbeidet og sørgjer for at leiarutviklinga får tilstrekkeleg med merkesemd. I tillegg er dei bidragsytarar i samband med den faglege utforminga og eit kontaktledd i forhold til konsulentselskapet.

Vidare har ein controllerfunksjonen som skal fungera som eit instrument for leiinga i situasjonar der det er behov for kontroll og samordning på tvers av organisasjonseiningane. Ei anna viktig oppgåve den har er å vera pådrivar for at selskapet manøvrerast i forhold til fastlagte strategiar, mål og styringsprinsipp. Det arbeider ein medarbeidar som controller i Oljebedrifta. Eininga HMS&K har ansvar for etablering, drift og oppfølging av styringssystemet i Oljebedrifta. Her inngår og ansvaret for Oljebedrifta sitt totale tilsynsverksemd både internt og eksternt, samt at dei har myndigheitskontakt. Her arbeidar det elleve medarbeidarar. Stabsfunksjonen informasjon har ansvar for utarbeidinga av bedrifta si informasjonspolicy og tek hand om pressetalsfunksjonen i Oljebedrifta. I tillegg har dei ansvar for intern informasjon og profilering, og det arbeidar to medarbeidarar her.

De er ca 130 ingeniørar som er tilsett i Oljebedrifta i Noreg noko som gjer at denne utdanningsbakgrunnen står sterkast. Resten av besetninga har for det meste ein eller anna form for økonomibakgrunn eller merkantilbakgrunn. I tillegg er det ein med bakgrunn frå administrasjon og organisasjonsvitskap (internt dokument, Oljebedrifta 2012).

³⁴ Helse, miljø, sikkerheit og kvalitet

³⁵ Ein controller er ein økonom med fokus på verksemdstyring, hovudsakleg ved hjelp av økonomiske mål

4.1.5 Seksjonane³⁶

Eg vil i denne delen ta føre meg ei skildring av dei ulike seksjonane i Oljebedrifta og visa til korleis dei er gruppert, kor mange som arbeider i kvar seksjon og kva arbeidsoppgåver dei har. Det store fleirtalet medarbeidarar i Oljebedrifta jobbar i seksjonar³⁷ og seksjonane er som følgjer; anleggstyring, systemdrift, forretningsutvikling/økonomi, teknologi og prosjekt. Seksjonane er hierarkisk organisert med kvar sin leiar og mellomleiarar, gruppert etter arbeidsprosess og funksjon (Busch et. al 2010:166). Eininga *anleggstyring* har ansvar for drift og vedlikehald av heile systemet. I tillegg har den ansvaret for alle prosjekt i gjennomføringsfasen, anten det gjeld forbetringar av eksisterande system eller nye system. Seksjonen baserar sitt arbeid på utstrakt støtte frå andre einingar i Oljebedrifta og med eksterne leverandørar. Det arbeidar ein leiar og fire mellomleiarar i denne seksjonen.

Eininga *systemdrift* har ansvar for planlegging, overvaking, koordinering, styring og oppfølging av produkta frå felta og gjennom transportsystemet til mottakarane. Vidare har seksjonen ansvar for drift og utvikling av IT-system. Det er ein leiar og tolv mellomleiarar som arbeidar her. Vidare har ein eininga *forretningsutvikling og økonomi* som har ansvar for og administrera dei interessentskap/selskap som Oljebedrifta er operatør for og av dette ta hand om nødvendige forhandlingar, budsjettere, føre rekneskap og forstå inn og utbetalingar etc. Seksjonen har vidare ansvar for tildeling og administrering av kapasiteten som til einkvar tid finst i systemet, samt belasta brukarar for det dei har reservert. Det er ein leiar og åtte mellomleiarar som arbeidar i seksjonen forretningsutvikling og økonomi.

Eininga *teknologi* er eit støtteapparat med spisskompetanse innan utvalte teknologiske områder og er ein sentral bidragsytar til både daglege operasjonar og utvikling. Seksjonen har ansvar for forskning og utvikling. Det er ein leiar og tre mellomleiarar som arbeidar her.

Prosjekt eininga har ansvar for porteføljestyling av prosjektaktivitetar og skal sørgja for kvalitet i prosjektutvikling og prosjektgjennomføring. Den stillar med spisskompetanse innanfor prosjektleiing og har ansvar for prosjektstyring, estimering, samt kontrakt- og anskaffing prosessar. Det er ein leiar og fire mellomleiarar som arbeidar i seksjonen prosjekt.

³⁶ Her byggjer eg mykje av informasjonen frå nettsida og interne dokument frå Oljebedrifta 2012.

³⁷ Oversikt over seksjonane sjå vedlegg 1

4.2 Konsulentselskapet

Konsulentselskapet er ein svært viktig aktør i konteksten for denne oppgåva fordi dei var sentrale i utviklinga og i gjennomføringa av leiarutviklinga i Oljebedrifta. Kvifor Oljedrifta tok avgjersla om å velja dette konsulentselskapet vil bli presentert i empirikapitelet mitt. Konsulentselskapet blei etablert 1.1.1997 og er ein nasjonalt konsulent og opplæringsinstitusjon som er oppteken av å fremja forståing for og utvikling av effektivt leiarskap. Dei tilbyr tenester innanfor leiarutvikling, leiingsutvikling, organisasjonsutvikling, og enkelt tema som; leiargruppeutvikling, gruppeutvikling, konflikthandtering og leiarrettleiing, og det kan vera individuell coaching og rettleiing til leiarar og medarbeidarar på alle nivå (internt dokument, konsulentselskapet 2012).

Konsulentselskapet har leiarutvikling som sin kjernekompetanse. Dei er i dag leverandør for leiar og leiingsutvikling i ei rekkje større norske verksemder. Selskapet arbeidar både i offentleg og privat sektor, for fyrstelinjeleiarar, mellomleiarar og toppleiarar, og dei har brei erfaring frå prosessindustri, helse/forvaltning, samt sals og serviceorganisasjonar. På heimesida deira får ein oversikt over nokre av kundane i nyare tid som visar 37 verksemder i ulike sektorar. Dei har difor hatt ein stor og jamn kundemasse, fordelt på ca 40/60 privat og offentleg (eller offentleg eigde aksjeselskap). Konsulentselskapet hadde per år i 2011 og 2012 ei omsetjing på kring 13 millionar norske kroner, som var ei auke på om lag 10 prosent samanlikna med tala frå 2010 (internt dokument, konsulentselskapet 2012). Dei har også opplevd vekst ved at dei i 2013 rekrutterte ytterligare 2-3- konsulentar slik at dei no har ein samla stab på kring 10 personar.

Finanskrisane i 2008 og 2011 har generelt hatt små følgjer for konsulentbransjen og dette er i staden ein bransje i vekst (konsulentguiden 2012). Riksrevisjonen gjorde i år 2003/2004 ei undersøking som viste at det var ein sterkt vekst i kjøp av konsulenttenester i offentleg sektor. Undersøkinga viste at det i år 2002 blei brukt 2,3 milliardar norske kroner på kjøp av konsulenttenester blant 74 statlege verksemder (Riksrevisjonen 2003-2004:9). År 2012 var eit godt år for konsulentbransjen fordi selskapa forventa ei auke i arbeidstokken på meir enn 10 prosent, ein forventa vekst i sysselsettinga på 32 prosent, og ein forventa ei auka i omsetning. Konsulentbransjen klarte difor å snu den negative utviklinga i kjølevatnet av finanskrisa (konsulentguiden 2012).

4.2.1 Inspirasjon og filosofi

Konsulentar er viktige formidlarar av teori, som dei oversetjar til kommersielle konsept. Norsk forskning visar at konsulentar ikkje fyrst og fremst er formidlarar av vitskaplege utsegn, men dei er terapeutar, seljarar, politiske rådgivarar, underhaldarar og lærarar i management retorikk (Strand 2007:93). Det betyr at leiingsteoriane blir oversett, forenkla og utvikla til å bli allmenne retningslinjer og desse spesifikke metodane som konsulentane leverar kallast for konsept. Dette passer godt i forhold til kva som blir etterspurt fordi verksemder ynskjer resultat og effektive metodar som samtidig er enkle nok til at dei er praktisk mogleg å gjennomføra. Slik kan ein sjå korleis leiingsteoriar blir supplert med sterke emosjonelle og normative innslag og profesjonelle konsulentar og forfattarar har skreve bøker som har solgt i store oppslag. Mykje av det som konsulentar og konsulentselskapet blir inspirert av og byggjer på kjem frå utanlandske forbilde og har sin rot frå USA (Strand 2007:86-88).

Også konsulentselskapet i mitt case er inspirert av utanlandske konsept og teoretikarar, sitert konsulentselskapet;

”Vi er ikke inspirert av andre selskap, men vi har noen teoretikere som vi inspireres av, for eksempel Schein sin prosesskonsultasjonsbok og Gervase sin bok om klart lederskap er viktige inspirasjonskilder” (Informant 11).

Edgar Henry Schein har gjort seg merkbar på feltet organisasjonsutvikling blant tema som karriereutvikling, gruppe og prosesskonsultasjon og organisasjonskultur. Han har gitt ut fleire bøker og har vore ein leiings- og organisasjonsutviklingskonsulent i mange verksemder og offentlege etatar både i USA og i utlandet (Career Anchors 2006). Konsulentselskapet inspirerast spesielt av boka hans *Process consultation revisited, building the helping relationship* frå 1999. Gervase R. Bushe har skrevet om klart leiarskap i boka *Clear Leadership* frå 2001 og den boka er ei viktig inspirasjonskjelde for konsulentselskapet. Bushe er professor på Simon Fraser University i Vancouver innanfor leiing og organisasjonsutvikling og er ein internasjonal anerkjent forskar på feltet organisasjonsutvikling. Hans forskning omhandlar organisatorisk endring, organisatorisk læring, leiing og leiarutvikling, team og teambygging. Hans leiarutviklingsprogram har lisens for levering over heile verda gjennom *Clear Learning* (Simon Fraser University).

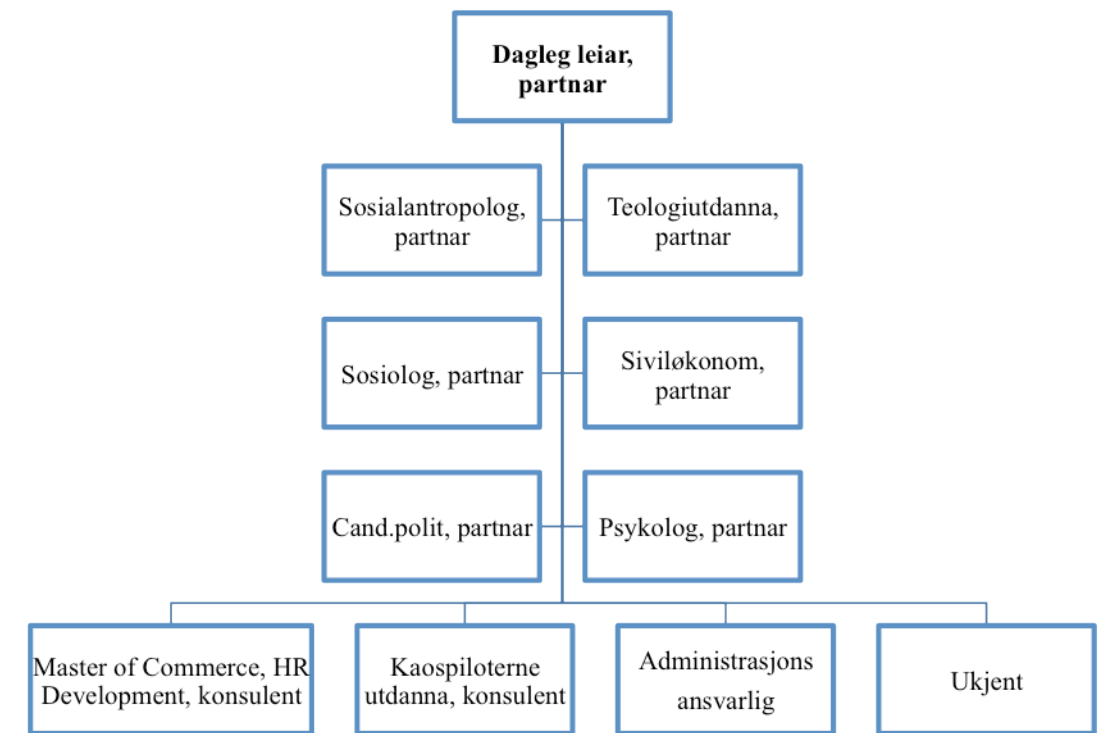
4.2.2 Forretningside og fagleg tilnærming

Konsulentselskapet i mi masteroppgåve har ein tverrfagleg profil, beståande av seniorkonsulentar med følgjande fagbakgrunn; sosiologi, cand.ped., organisasjonspsykologi, sosialantropologi, samt økonomisk kompetanse (internt dokument, konsulentselskapet 2012). Oversikt over konsulentselskapet sine medarbeidarar visast i figur.4 under. Sitert det konsulentselskapet seier om seg sjølv;

”Vi beveger oss i en sosiologi/psykologi (...)kontekstuell sammenheng, vi må se ting i den konteksten de lever i. Vi er tverrfaglig og det er viktig for oss og vi bruker disse fagene” (Informant 11).

Dette er ein typisk yrkeskompetanse for konsulentbransjen og Strand (2007:93) skildrar at tilsette som regel er velutdanna og dominerande grupper er psykologar, ingeniørar og økonomar. Konsulentselskapet meiner at resultata skapast i møtet mellom kundane si kompetanse om seg sjølv og sin situasjon, og deira faglege kunnskap og erfaring (internt dokument, konsulentselskapet 2012).

Figur 4: Organisasjonskart konsulentselskapet



Konsulentselskapet si faglege og metodiske tilnærming er prosesskonsultasjon. Dei har tru på at leiing kan lærast og utviklast med ressursidentifikasjon og løysningsorientert metodikk.

Prosesskonsultasjon betyr å forbetra kundane sin "måte" å fungera på snarare enn å tilføra "ekspertkunnskap" og løysningar utanfrå. Filosofien deira er å utvikla kundane sine egne evnar til utvikling og ynskjer med dette å styrka dei i å sjølv identifisera, forstå og løysa sine framtidige utfordringar (internt dokument, konsulentselskapet 2012). Informant 11 ved konsulentselskapet skildrer det slik;

"Vi er inne og hjelper virksomheter med å bli endra betre (...) Det kan være arbeidsprosess, men også hvordan en relasjonelt jobber, altså jeg kan gå inn i en ledergruppe og jobbe med i hvilken grad de er effektive opp mot deres målsetting og bistå hvordan de utvikler seg bedre" (informant 11).

Dei framhevar i tillegg at leiing skjer i ein kontekstuell samanheng som både må forståast og meistrast for å kunne skapa meirverdi i rolleutøvinga (internt dokument konsulentselskapet 2012). Medskapande leiing står sentral i forhold til kva dei trur på i leiarskap, og ligg til grunn for deira arbeid med leiarutvikling. Deira rolle er å utvikla leiarar til å sjå, handle og påverka i dette møtet mellom leiar og medarbeidar. Medskapande prosessar handlar om å skapa målretta utvikling slik at den enkelte medarbeidar vil, kan og vågar meir og på den måte bidreg til at verksemda oppnår sitt potensiale (internt dokument, konsulentselskapet 2012).

Kva konsulentselskapet har tru på og fremjar blir skildra i tabell 3 under (internt dokument, konsulentselskapet 2012)

Tabell 3: Kva konsulentselskapet har tru på

Leder- og ledelsesutvikling er et av de mest betydningsfulle tiltak for å fremme en virksomhets effektivitet og sunnhet
Leder- og ledelsesutviklings tiltak som tar utgangspunkt i en grundig lederevaluering og i virksomhetens grunnverdier og strategier, bidrar til optimal utvikling både for den enkelte leder og for virksomheten
Fremgangsrike virksomheter vil i tiden som kommer, utvikle ledere som både har kompetanse og mot til å gå inn i nære medskapende prosesser med sine ansatte
En medskapende ledelsesform vil bidra til optimal utvikling av virksomhetens og den enkelte kompetansebærers potensialer

4.2.3 Tilbod og tenester

Leiarutviklingsprogramma som konsulentselskapet har utvikla for oljebedrifta er program som dei skildrar som faste. Det betyr at dei inngår ein avtale med kunden om kor mange x samlingar som skal leverast, over x månader og over x dagar. Dermed har programma som dei utviklar ulikt omfang, men er vanlegvis frå 5-20 dagar, og strekkjer seg over eit tidsrom

frå eit par månadar til 2 år. Programma er i følge dei sjølv 100 prosent kundetilpassa (internt dokument, konsulentselskapet 2012). Dei ynskjer å skreddarsy og forankra tiltaka i kundane sine mål, verdiar og leiingsfilosofi, og dermed integrera programma i leiarane sine utfordringar i kvardagen. Sitert konsulentselskapet;

”Hva ønsker kundene å oppnå? Hva er deres målsettinger, problemstillinger og styrker?(Informant 11).

Programma omhandlar ofte refleksjon og bevisstheit kring leiarrolla, samhandling, endringsleiing, utvikling av kultur og utvikling av medarbeidarar og kollegaer (internt dokument, konsulentselskapet 2012). På den andre sida er det slik at noko av den same tematikken går igjen i programma, sitert informant 11 konsulentselskapet;

”Det er klart at vi bruker en del av de samme modellene og tankegodset og son og tilnærmingen kan en bruke litt forskjellig, men det tilpasses allikevel den enkelte både i forhold til når det kommer i programmet, med hvilken vinkling, hvilken kontekst og hvilke eksempler” (Informant 11).

For at tilbod skal bli akseptert på bokmarknaden og kursmarknaden, og for at leiarar skal forholde seg til dei, synast det å vera eit krav til at dei er enkle og har eit vist universelt preg. Dei må kunnast formidlast og overførast, og som regel framstillast dei i enkle tabellar og figurar (Strand 2007:87). Tabell 4 under skildra kva programma som konsulentselskapet tilbyr kan ha fokus på. Programma vil som regel ha fokus på eit eller fleire av desse områda (internt dokument, konsulentselskapet 2012).

Tabell 4: Fokus i leiarutviklingsprogram

1) Utvikling av forståelse for kravene og forventningene til lederrollen
2) Kunnskapsformidling om effektiv ledelse
3) Kompetanseutvikling knyttet til pågående endringsprosesser i virksomheten
4) Personlig utvikling
5) Funksjonell trening knyttet til kompetansekrav i lederrollen
6) Organisasjonsforståelse
7) Kritisk refleksjon knyttet til det å være leder

Konsulentselskapet legg stort vekt på å integrera programma i leiarane si utfordring i kvardagen, og deira rolle i gjennomføringa av program er å utfordra, støtta og anerkjenna leiarane i sin utvikling, både på samlingane og i perioden mellom samlingane (internt dokument, konsulentselskapet 2012). I følgje informant 11 er konsulentselskapet opptatt både av leiar som person og leiing som funksjon, og korleis leiingsystemet fungerer og kva som må gjerast med den enkelte leiar der.

Program som konsulentselskapet utviklar, utviklast ikkje berre med tanke på verksemder som ei verksemd, men dei utviklast også med omsyn til kven som arbeidar der for det er dei som skal utviklast. Når tilsette utviklast også verksemda, sitert informant 11;

”(...) om vi har en gjeng ledere som er kjempegode i sitt fag, men som ikke er så gode på personalhåndtering i forhold til den vanskelige samtalen, da er det dét vi må utvikle, (...) hver bedrift er forskjellig, og hver gruppe innenfor hver bedrift er forskjellige. Noen er kjempebegeistret, noen mer kritisk, noen skjønner, noen skjønner ikke, det er veldig forskjellig” (Informant 11).

Generelt er det slik at konsulentar tilpassar seg oppdragsgivarar, lyttar til deira oppfatningar og tilpassar seg deira språk og stil. Arbeidsstilen skildrast ofte som katalysator og samtalepartner. Konsulentane hjelper oppdragsgivarar med ord og omgrep og er difor språklærarar fordi dei set merkelappar på fenomen (Strand 2007:93). Slik kan eksterne konsulentar i mange tilfeller vera eit nødvendig supplement til eigne personalressursar. Konsulentar vil ofte kunne bringa med seg nye idear og løysningar og vera viktige premissleverandørar for avgjersler i verksemder. Dog kan bruk av konsulentar medføra risiko og usikkerheit av ulike slag, fordi det er vanskeleg på førehand å veta kvaliteten på tenestene ein kjøper. Konsulentar har meir informasjon og kunnskap enn verksemdene på sine fagområder, og ofte kan det vera i konsulentane si interesse at konsulentoppdraget varar lengst mogleg (Riksrevisjonen 2003-2004:9).

4.2.4 Gjennomføring av leiarutvikling.

Konsulentar i feltet organisasjon og leiing arbeidar stort sett langsiktig med sine klientorganisasjonar og er avhengig av tillit og rykte for å få nye oppdrag (Strand 2007:93). Konsulentselskapet i mitt case skildrar at dei gjennomfører fleire program samtidig og at dette

er noko som i følgje dei er viktig. Kor mange oppdrag som blir gjennomført per konsulent samstundes varierar, men kvar konsulent kan på det meste ha fem faste program som gjennomførast parallelt. Grunnen til at konsulentselskapet køyrer fleire program samtidig er fordi dei inspirerast av sine kundar, og det er skilnader i kva ein gjer i offentleg og privat sektor, servicebransjen eller i produksjonsorganisasjonar. Informant 11 understreker dette;

”(...) jeg tror det er helt vesentlig for å være en god konsulent og en god virksomhet at man har parallelle program og en bredde” (Informant 11).

4.2.5 Skil Oljebedrifta seg frå andre kundar?³⁸

I følgje konsulentselskapet skil Oljebedrifta seg ut på fleire måtar, fordi dei har eit spesielt mandat, spesiell finansiering og ein spesiell rolle i samfunnet. Dei skal handtera si rolle og sitt mandat på ein nøysam og tydeleg måte, og dei må vera gode på kva prosessar dei køyrer mot myndigheiter, eigarar og kundar. Dei er også spesielle fordi organisasjonen er relativ liten, men med enorme ressursar. Oljebedrifta er ikkje lokalisert i ein storby og difor vil dei tilsette truleg ha eit langsiktig perspektiv på jobben sin og ikkje vera ut å ”shoppe” etter nye arbeidsgivarar. Oljebedrifta har ein kompleksitet fordi dei både skal drifta sikkert, men også utvikla seg i forhold til dei mandata dei får. Reint leiingsfagleg skildrar konsulentselskapet at nokre nivå i oljebedrifta er prega av sitt fag, eksempelvis ingeniørar. Samanliknar ein Oljebedrifta med eksempelvis sjukehusverda visar det seg at dei står ovanfor noko av dei same utfordringane fordi dei i større grad må arbeida meir og meir tverrfagleg og på tvers av seksjonane. Dei må difor i større grad ha ei integrering mellom ulike funksjonar (informant 11).

Det som truleg skil seg ut som den største skilnaden mellom Oljebedrifta og andre verksemdar, er at Oljebedrifta sitt endringsperspektiv er tydeleg, men langsamt. Dei utsetjast ikkje for vesentlege konjunktursvingingar i marknaden på etterspørsel, men på den andre sida kan dei oppleve konjunktursvingingar i forhold til investeringsvilje og nokre prosjekt blei lagt ned under finanskrisa. Men perspektivet er likevel langsamt fordi dei kan tenkje i ein ti, tju og tretti års syklus (ar). Dei som sel bilar kan ikkje gjera det på same vis, fordi dei har eit heilt anna ”trøkk” på å oppretthalda botnlinja. Så for Oljebedrifta sin del må resultat målast på

³⁸ Avsnittet byggjer på informasjon frå intervjuet med informant 11, 25.01.2013

anna vis. Dette betyr at dei må vera ”*ørvakne*” for små endringar, og det kan vera freistande å ”*slappe av*” fordi endringane er små (informant 11).

Interessant blir det å sjå om det har vore ein god ”*match*” mellom Oljebedrifta og konsultentselskapet, og då spesielt i forhold til endringsperspektivet som Oljebedrifta har. Vidare blir det interessant å sjå korleis konteksten til Oljebedrifta har blitt vektlagt i dei to programma og om konsultentselskapet faktisk har vore oppteken av den. Det er skilnader i forhold til kva ein fremjar og kva som faktisk skjer i gjennomføringa. Oljebedrifta er ei verksemd som opererer i ein europeisk kontekst. Korleis har denne dimensjonen blitt vektlagt i leiarutviklinga? Presentasjon av bakgrunnen, utviklinga og gjennomføringa vil bli skildra i empirikapitelet mitt.

4.3 Oppsummering

I dette kapitlet har eg skildra konteksten for studia mi, og difor teke føre meg Oljebedrifta og konsultentselskapet. Eg har gitt ei skildring av Oljebedrifta ved å visa til at dette er ei spesiell verksemd som utførar fellesfunksjonar for fleire selskap. Vidare har eg skildra etableringa, arven frå moderselskapet, organisasjonsstrukturen og seksjonane. Deretter tok eg føre meg konsultentselskapet og la vekt på deira inspirasjon, forretningside, fagleg tilnærning og gjennomføring av leiarutvikling. Fokuset i kapitelet har vore å skildra hovudanalyseiningane på ein konsis og tydeleg måte, slik at lesaren skal få eit godt bilete av dei.

I det neste kapitlet vil eg ta føre meg det empiriske materialet i studia og presentera bakgrunnen for tiltaket i Oljebedrifta, utvikla og gjennomføringa av dei to programma, justeringar/endingar over tid og om forventningane til tiltaket blei oppfylt frå personalleinga og deltakarane si side.

5. EMPIRIKAPITTEL

I dette kapitlet skal eg presentera mine empiriske funn frå datainnsamlinga. Empiri er opplysingar og informasjon om faktiske forhold i samfunnet (Grønmo 2004:33). Empirien i mi studie vil skildra bakgrunnen for tiltaket i Oljebedrifta, utviklinga og gjennomføringa av dei to programma, justeringar/endingar over tid, og om forventningane til tiltaket blei oppfylt frå Oljebedrifta og deltakarane si side. Tidsperioden eg skal ta føre meg er frå år 2006 til år 2012.

Program 1 var eit program for leiarar og tilsette med personalansvar, medan program 2 var og er eit program for andre tilsette i organisasjonen, som til dømes ingeniørar og andre fagtilsette. I tidsperioden 2006-2012 har nærare 130 tilsette vore gjennom anten program 1 eller program 2, av totalt 210 tilsette i Noreg (internt dokument, Oljebedrifta 2012). Begge programma var internt utvikla³⁹ og blei leia av personalsjef, HR-ansvarleg og administrerande direktør i Oljedrifta. Det var to psykologar frå konsulentselskapet som arrangerte samlingane og gjennomførte programma. Også Oljebedrifta sine eigne leiarar var med og haldt innlegg og fekk tilbakemelding frå deltakarane. Leiarutviklinga relaterast til utøvinga av leiarskap og kva rolle kvar enkelt deltakarar har og i begge programma hadde ein fokus på relasjonsorientert leiing og personleg utvikling.

Datagrunnlaget og informasjonen i dette kapitelet er henta inn gjennom intervju og interne dokument frå Oljebedrifta og konsulentselskapet⁴⁰. Empirien vil bli presentert i fem ulike fasar, og eg vil i byrjinga av kvar fase presentera eit forskingsspørsmål

5.1 Fase 1: Bakgrunn for leiarutviklinga

I denne første fasen vil eg ta føre meg og skildra framveksten og bakgrunnen for at Oljebedrifta byrja med leiarutvikling. Var det problem som eksternt press, høg grad av "turn-over", eit ynskje om å halda på gode tilsette, eller utvikla Oljebedrifta tiltaket på grunn av at det blei forventa at dei også skulle gjera det fordi andre tilsvarande organisasjonar gjorde det same? Var det problemet eller løysinga som kom fyrst? Forskingsspørsmålet eg vil gjera greie for er; *Kva var den utløysande faktoren for at Oljebedrifta byrjar med leiarutvikling?* Fokuset i denne fasen er å gjere greie for handlingsforløpet før leiarutviklinga starta.

³⁹ Dei som utvikla leiarutviklingsprogramma i Oljebedrifta vil vidare i oppgåva bli skildra som personalleinga (administrerande direktør, personalsjef og HR-ansvarleg).

⁴⁰ Oversikt over informantane, sjå vedlegg 2.

5.1.1 Arv, behov og inspirasjon

Oljebedrifta blei etablert i byrjinga av år 2000 og overtok då mykje av ansvaret frå moderselskapet. Verksemdsoverdraginga gjorde at store delar av leiargruppa i Oljebedrifta kom frå moderselskapet. Dei fekk difor erfarne leiarar i leiargruppa og i andre sentrale posisjonar i selskapet. Personalleinga følte difor ikkje det store behovet for leiarutvikling i byrjinga. Administrerande direktør og personalsjef hadde begge erfaring frå moderselskapet og administrerande direktør skildra at han hadde kjennskap til ulike formar for leiarutvikling;

”Eg har arbeida i moderselskapet i 17 år og har difor vore med på leiarutvikling i dimensjonar ved at det fasilitert av eit profesjonelt selskapet, til at det er meir overlagt til ein lokal personalperson som fasiliterar, så eg har sett og vore med på mykje forskjellig” (informant 9).

Initiativet bak leiarutviklinga byggja på at Oljebedrifta no var blitt eit eige selskap. Oljebedrifta var under oppbygging. Internt diskuterte personalsjef og administrerande direktør at det etter fem års drift var på tide å setje i gang eit slikt tiltak (informant 10). Det var sentralt å skapa ein organisasjonskultur og oppretta eit forenkla system av det systemet dei hadde overtatt frå moderselskapet. Kultur og identitet var viktige faktorar. Dei hadde behov for å byggje opp noko og skapa noko grunnleggjande nytt, dei måtte ha ein eigen identitet og ein eigen måte å gjera ting på (Informant 9). Prinsippet om å investera i systematisk leiarutvikling bygde også på ivaretaking av medarbeidarane som i følgje administrerande direktør er innsatsfaktoren i Oljebedrifta;

”(...) det går i prinsippet tilbake til innsatsfaktoren til Oljebedrifta som er medarbeidarane. Det er deira kunnskap og deira evne til å prestera som er grunnleggjande, kobla opp mot leiing generelt” (informant 9).

I byrja hadde Oljebedrifta erfarne leiarar som blei med i verksemdoverdraginga, men dei fekk også nye tilsette som ikkje hadde den same erfaringsbakgrunnen. Ynskje om leiarutvikling og medarbeidarutvikling tok difor utgangspunkt i å skapa ein fellesskapsskultur og ein leiingskultur for å oppretthalda og utvikla eit presentasjonsnivå (Informant 9). I følgje HR-ansvarleg, kan leiarutvikling også påverka organisasjonskulturen. Sjølv om kultur er noko

som oppstår uansett kva ein gjer, framheva han at ein kan vera med å påverka kulturen ved hjelp av denne type tiltak, og slik styra kulturen i den retninga ein ynskjer. Slik ynskja personalsjef, HR-ansvarleg og administrerande direktør å forma både kulturen og identiteten til Oljebedrifta, fordi om dei ikkje gjorde noko ville dei kanskje få opp ein anna type kultur (informant 2). Oljebedrifta var ikkje direkte inspirert av andre når dei starta med leiarutvikling. Men arven frå moderselskapet påverka likevel Oljebedrifta, fordi dei hadde veldig mykje av denne type tiltak. Vidare kom dei ikkje utanom at det også var forventningar internt i Oljebedrifta på at dei også skulle ha eit slikt program (informant 2).

Ofte når leiarutvikling kjem opp og blir diskutert i organisasjonar vert det teke for gitt at ein brukar det som eit tiltak i etterkant av ei hending eller ein krisesituasjon, som dårlege tider og at ein gjennom tiltaket ynskjer å fikse på noko som har vorte øydelagt (informant 2). Det var ikkje tilfelle i Oljebedrifta. Både HR-ansvarleg, administrerande direktør og personalsjef framheva i intervjuet at ting fungerte veldig bra dei fyrste åra. Selskapet opplevde vekst, det var god stemning og optimisme og dei fekk større ansvar ettersom åra gjekk. Krise ville også gjort det vanskeleg å nytta seg av leiarutvikling, fordi det er vanskeleg å byggje opp ein organisasjon som er "nede" (informant 2). I forhold til nokre av deltakarane har dette vore utfordrande;

"Når du presenterer for ansatte at de skal på lederutvikling, og at det kommer to psykologer som skal jobbe med deres lederskap, så vil kanskje mange tenkte, ja hva er det som feiler meg da?" (Informant 2).

Personalleiinga la difor stor vekt på å overbevisa tilsette om at det faktisk ikkje var synlege eller øydeleggjande konflikter i organisasjonen, men at utgangspunktet var at ting gjekk veldig bra. Dette var eit gunstig utgangspunkt for å starte utvikling, etter deira sitt syn, fordi dei fekk eit betre utgangspunkt for vidareutvikling (informant 2). Det var dermed ikkje noko krise som førte til at Oljebedrifta byrja med leiarutvikling. Dei hadde i staden eit ynskje om at tilsette skulle halda på sitt engasjement og sin entusiasme (informant 9). Også i dialogen med konsultentselskapet var det viktig for dei å fremja at ein ikkje skulle leggja opp til eit program der ein tok utgangspunkt i at ting ikkje var bra eller at noko ikkje fungerte, til dømes å lage noko krisescenario og ta tak i det. Det var viktig for administrerande direktør å få fram at ting fungerte veldig bra i utgangspunktet på dei fleste områder, men at leiing er viktig og at ein alltid kan bli betre (informant 9).

Personalsjefen i Oljebedrifta var skeptisk til *effekten* av leiarutvikling. Han trur at det går an å drive effektiv leiarutvikling, men at det er veldig krevjande, både i form av å finne dei rette metodane, og i tillegg dosera dei ut på rett måte slik at det får noko effekt (informant 10). Sjølv om han har hovudansvaret for tiltaket, er han fortsett skeptisk til korleis ein skal kunne måle effekten. På den andre sida har han ei sterk overtyding om at leiing er viktig og at leiing utgjer ein forskjell, difor meiner han at det var viktig å satsa på eit slikt tiltak;

”(...) jeg har en sterk overbevisning om at ledelse er viktig, det utgjør en forskjell. Når noe er viktig, så kan du ikke la være å prøve å forbedre det, så det er mitt utgangspunkt. En kan ikke bare gå rundt å være skeptisk og bruke det som argument for ikke å gjøre noe” (informant 10).

Bakgrunnen for leiarutviklinga byggjar difor på at personalleiinga hadde tru på god leiing og at ein med leiarutvikling også kunne bli betre. Etter deira syn var det sentralt å investera i leiarutvikling. Dei gjekk systematisk inn i feltet og prøvde å finne noko dei hadde tru på og som kunne gi effekt. HR-ansvarleg framheva at leiarutvikling var noko han og personalsjefen meinte dei burde ta eit pro-aktivt⁴¹ grep, på fordi dei erkjente at leiarane påverkar veldig mykje av det som føregjekk i organisasjonen (informant 2). Dei valte i 2006 å ha eit individuelt fokus i tiltaket, noko som betydde at program 1 skulle omhandla deltakarane og deira leiarskap. Etter fem års drift fant dei ut at det var rett å setje i gang med leiarutvikling. Gjennom årsrapporten i 2006 kjem dette fram;

”Selskapet har i 2006 igangsatt et lederutviklingsprogram. Programmet vil fortsette i 2007 og 2008. Både ledere og utvalgte lederkandidater vil gjennomføre programmet” (internt dokument, Oljebedrifta 2006).

Årsrapporten skildra program 1 og var i all hovudsak meint for leiarar med personalansvar, men også ein handfull deltakarar som anten skulle inn i ei slik rolle, eller som hadde eit ansvar som også innebar utøving av leiarskap ovanfor andre personar, både internt i selskapet, men også eksternt (informant 2).

⁴¹ Proaktiv betyr at ein tek initiativ og klarar å tenkje framover og reagera i forhold til det.

5.1.2 Forventningar og mål i 2006

Den overordna forventninga og bestillinga i byrjinga til leiarutviklinga var at det skulle merkast at leiarar hadde vore gjennom tiltaket. Leiarar som hadde vore gjennom programmet skulle bli meir bevisst si eiga rolle som leiar (informant 2). Målet var at viss kvar leiar blei dyktigare, ville organisasjonen totalt sett bli i betre stand til å løyse oppgåvene sine (informant 10). Det var også viktig å bevisstgjera leiarane kring si rolle og få dei til å diskutera sitt leiaraskap (informant 2). Rammene var at deltakarane skulle diskutera og gjennomgå krav og forventningar til seg sjølv som leiar, men også leiarane sine forventningar til sin leiar og til Oljebedrifta generelt (internt dokument Oljebedrifta 2006). Personalsjef skildra at dette endra seg når dei sette i gang med programmet, fordi måla truleg blei mindre og etterkvart såg dei at det var viktigare at kvar enkelt leiar følte det var nyttig for eigen del (informant 10). I tillegg var personalleiinga innforstått med at dei ikkje kunne endra godt vaksne leiarar som hadde vore gjennom eit langt arbeidsliv. Fokuset blei å bevisstgjera desse ved å utsetja dei for ein prosess der dei lærte nye omgrep på ting som dei kanskje hadde tenkt på, men som dei ikkje hadde arbeida systematisk med i arbeidskvardagen (informant 2).

Kva Oljebedrifta ynskte å oppnå med leiarutviklinga blei også presentert i anbodet (internt dokument, Oljebedrifta 2006) som dei sendte ut våren 2006, og var som følgjer;

- 1) *Gi individuell støtte til den enkelte/kommende leder*
- 2) *Gi individuell og personlig utvikling, selvinnsikt*
- 3) *Endre/forbedre/forma den enkelte si atferd i organisasjonen*
- 4) *Tilføre kompetanse til den enkelte slik at organisasjonen endrer/foredrar seg*

Med kompetanse meinte personalleiinga kunnskap om korleis tilsette kollegaer påverkar kvarandre og kva som skulle til for at deira samspel skulle fungera på ein best mogleg måte. Det var ikkje kompetanse i den forstand at dei la inn foredrag kring spesifikke tema. Kompetansen omhandla det å trenastilsette opp til å fungera i eit fellesskap og bevisstgjera korleis dei kunne jobba best mogleg saman (informant 2). Dette skulle bidra til at leiarane blei i betre stand til å gjennomføra Oljebedrifta sine mål og strategiar (internt dokument, Oljebedrifta 2006).

Personalleiinga fremja i anbodet at skulle Oljebedrifta få gode leiarar var det sentralt å gi deltakarane kunnskap kring seg sjølv, læra dei å leia ein organisasjon og læra dei å leia menneskjer. Viktige rammer blei å skapa bevisstheit kring leiarrolla, stille krav og forventningar og gi moglegheiter til handling. Tiltaket kunne dermed gi

utviklingsmoglegheiter til unge medarbeidarar med leiarpotensiale (internt dokument, Oljebedrifta 2006).

Anbodet blei utvikla ganske ubyråkratisk ved at personalsjefen i all hovudsak stod for utviklinga, og deretter diskuterte han med leiargruppa og administrerende direktør før dei sendte ut bestillinga i marknaden (informant 2). Anbodet gav ei skildring av kva tiltak Oljebedrifta hadde før leiarutviklinga, kva personalleiinga ynskja å oppnå med tiltaket, og kva fordelar/ulempar ulike samansetjingar ville ha. I tabell 5 under får ein oversikt over kva tiltak Oljebedrifta hadde før leiarutviklinga, men som etter deira syn ikkje var sett inn i ein heilskapleg plan (internt dokument, Oljebedrifta 2006).

Tabell 5 :Kva tiltak Oljebedrifta hadde før leiarutviklinga

1) Medarbeidersamtaler, gapanalyser og organisasjonsundersøkelse med påfølgende tiltak
2) Bemanningsplaner og rotasjon
3) Program for virksomhetsopplæring, introkurs i Produktstyring
4) Ledersamlinger, ledermøter, morgenmøter, ledermøter i avdelingene
5) Samlinger med strategi, fagtemaer, mv
6) Eksponering av unge i ledergruppen, allmøter, samlinger, foredrag
7) Prosjektledelse for unge medarbeidere
8) Strategiarbeid i ledergruppen og avdelingene

Basisen i leiarutviklinga framkjem i tabellen 6 under, og den skildrar kva personalleiinga meinte burde vera innhaldet i leiarutviklinga i utgangspunktet (internt dokument, Oljebedrifta 2006).

Tabell 6: Presentasjon av kva Oljebedrifta meinte innhaldet burde vera i 2006

Utvikle et program knyttet til vår virksomhet, våre mål og strategier, og våre ønskede verdier og holdninger
Ulike program for ulike grupper (unge, nye, lovende- erfarne, etablerte)
Fokusere på helheten, dele erfaringer og diskutere på tvers av enheter og nivåer
Deltakerne må være aktive og involverte, bruke gruppearbeid, case, rollespill
Styrke samholdet, bryte ned evt barriere, gi helhetssyn
Styrke individuell, organisatorisk og strategisk kompetanse
Bevisstgjøre den enkelte på lederrollen, gi selvinnsikt

Personalleiinga presenterte i anbudet eit program med tre modular, der kvar modul hadde fokus på eit tema. Modul 1 skulle ta føre seg temaet ”*lære å kjenne seg selv*”, modul 2 skulle ta føre seg temaet ”*lære å lede en organisasjon*” og modul 3 skulle ta føre seg temaet ”*lære å lede mennesker*” (internt dokument, Oljebedrifta 2006). Det blei vidare presentert at modul 1 og modul 3 skulle gjennomførast av eksterne konsulentar, medan modul 2 skulle gjennomførast av leiarar og fagpersonar i Oljebedrifta. På den andre sida var dette berre eit

forslag til korleis personalleiinga tenkte seg at leiarutviklinga ville gå føre seg. Dei sette også saman ein tabell som skildra korleis ein skulle gjennomføra leiarutviklinga, og kva deltakarar som skulle vera med, samt kva fordelar og ulempar ulike løysingar gav. Tabell 7 under skildrar dette (internt dokument, Oljebedrifta 2006).

Tabell 7: Korleis skal ein gjennomføra leiarutviklinga i praksis?

	1. Alle gjennomfører (hele eller deler av) programmet same år	2. Ledergruppen + en annen ledergruppe/team første år, deretter nye ledergrupper/team hvert år til alle har gjennomført	3. Utvalte deltakere fra ulike deler av organisasjonen
Fordeler	<ul style="list-style-type: none"> - Kan få lederutviklingsprosesser i de ulike ledergruppene - Lettere å få til felles lederpolicy - Får med alle unge ledere i første omgang 	<ul style="list-style-type: none"> - Kan gjennomføres som løpende årlige program der vi fanger opp nye ledere og lederkandidater - Kan få lederutviklingsprosesser i de ulike ledergruppene - Fordeler kostnadene over flere år 	<ul style="list-style-type: none"> - Kan gjennomføres som løpende årlige program der vi fanger opp nye ledere og lederkandidater - Forståelse på tvers/bygge ned skiller mellom avdelingene - Fordeler kostnadene over flere år
Ulemper	<ul style="list-style-type: none"> - Må kjøre flere program parallelt for å få plass til alle - Større kostnad i år 	<ul style="list-style-type: none"> - Kan ta 2-3 år før alle har gjennomført, også unge og nye ledere - Kan føre til/forsterke «silotenkingen» 	<ul style="list-style-type: none"> - Får ingen lederutviklingsprosess i de ulike gruppene - Noen av leverandørene forutsetter at deltakerne utgjør naturlige team/lederteam

5.1.3 Oppsummering:

Som skildra i denne fasen byrja leiarutviklinga i Oljebedrifta som ein visjonær ting der personalleiinga la vekt på å bevisstgjera leiarane og byggje opp ein kultur, ein identitet og eit fellesskap. Dette visar at personalleiinga var aktiv og reflektert kring tiltaket. Sidan Oljebedrifta var relativt ung når tiltaket blei sett i verk, blei det brukt for å byggje opp organisasjonskulturen. Leiarutviklinga var også noko personalleiinga ville ta eit pro-aktivt grep på fordi dei erkjente at leiarane i Oljebedrifta påverka veldig mykje av det som føregjekk i organisasjonen. Bakgrunnen for tiltaket visar motstridande ynskjemål. I analysen vil eg drøfta og forklara om det var eit ynskje om personleg utvikling og fellesskap, eller om tiltaket var eit forsøk på å styra organisasjonsutviklinga ovanfrå og utøva kontroll?

5.2 Fase 2: Utveljing av konsulentselskapet

I denne fasen vil eg ta føre kva kriterium Oljebedrifta la til grunn når dei valte ut konsulentselskapet. Forskingsspørsmålet eg vil gjera greie for i denne fasen er: *Kvifor blei akkurat dette konsulentselskapet valt?*

Utveljingsprosessen starta med at personalleiinga sendte ut anbodet til seks eksterne konsulentselskap. Dei eksterne ressursane blei difor rekruttert gjennom eit offentleg anbod. Personalleiinga hadde kome fram til desse selskapa gjennom ein *screening* av marknaden og funne dei som blei rekna som gode leverandørar innanfor desse tenestene. Grunnen til at dei akkurat valte ut akkurat desse seks konsulentselskapa var fordi dei hadde snakka med andre selskap, dei hadde forhøyr seg og dei hadde teke opp namn på konsulentselskapet som dei kjente.

Personalleiinga sendte anbodspresentasjonen til seks selskap, og sa at dei ynskja å lage eit leiarutviklingsprogram saman med konsulentselskapet med utgangspunktet i anbodet. Deretter satt personalleiinga i gang ein kvalifiseringsrunde der dei hadde intervju med kvart enkelt selskap (informant 10). Personalsjef og HR-ansvarleg gjennomførte dei, og ein stod etter kvalifiseringsrunden att med tre konsulentselskap. Ein hadde då eit andregangsintervju med desse tre, og då deltok også administrerande direktør som ein aktør i den endelege avgjerla (informant 2). Grunnen til at personalleiinga valte det konsulentselskapet som dei gjorde var fordi dei stod fram som fagleg sterke. Dei hadde ei ærleg tilnærming til feltet og var i liten grad konsulentaktige;

”De fremstod ikke som typiske konsulenter, det vil si en har ofte en stereotyp framstilling av konsulenter som går i grå dress og som sier alle de riktige tingene, og som bare venter å slå kloa i deg for å kunne starte med ekstra fakturering. Dette konsulentselskapet framstod veldig lite konsulentaktige” (informant 10)

Informant 11 frå konsulentselskapet skildrar det slik på kvifor han trur dei blei valt som leverandør;

”Personalsjefen kjente noen som hadde hørt om oss. Vårt selskap er litt hemmelige tjenester, om du ikke har vert bort i oss før kjenner du oss ikke. AFF, Right Management og Agenda Kaupang har et navn i markedet, alle vet hvem AFF er. Så personalsjefen kjente oss, så tok han kontakt” (informant 11).

Personalleiinga la også stor vekt på kven som skulle vera konsulentar hjå dei, fordi det teamet av konsulentar som skulle vera hjå dei var mykje viktigare enn selskapet dei representerte. Dei to konsulentane frå konsulentselskapet gav eit solid inntrykk på Oljebedrifta, og ga

truverde både fagleg og personleg som gjorde at dei ville jobbe saman med dei (informant 10).

Konsulentselskapet sitt syn på utvikling samanfall godt med administrerande direktør, personalsjef og HR-ansvarleg sitt syn. Dei meinte at det er mykje den enkelte sine føresetnader ein må jobbe med for å få utvikling, og konsulentselskapet arbeida veldig tematisk på individnivå. Dei to representantane frå konsulentselskapet hadde psykologibakgrunn og samanlikna med dei andre leverandørane, tiltalte det;

”Jeg tror psykologer er veldig egnet til denne type utviklingsarbeid” (informant 2).

Konsulentselskapet arbeida annleis enn korleis tilsette i Oljebedrifta til dagleg arbeida, også i forhold til korleis dei andre leverandørane føretrekte å arbeida. Nokre av leverandørane var veldig like Oljebedrifta og ville halda mykje foredrag og power-point presentasjonar og det likar Oljebedrifta veldig godt (informant 2). Kritikken kring dette var at personalleiinga viste til at tilsette ofte trekkjer seg tilbake og blir passive med denne arbeidsforma. Difor valte dei ein anna tilnæringsmåte med nesten ingen hjelpemidlar, fordi ein då skulle få fram diskusjonar, problemstillingar og forslag til løysingar blant deltakarane. Dette var ei krevjande arbeidsform, men det var denne som ville gi mest tilbake (informant 2). Når Oljebedrifta i 2008 utvikla program 2 valte dei å arbeida med det same eksterne konsulentselskapet, einaste endringa var at den eine konsulenten blei bytta ut fordi han slutta i selskapet.

For konsulentselskapet var det sentralt å få personalleiinga i Oljebedrifta til å forstå at leiarar utgjer ein forskjell og at leiarutvikling difor er grunnleggjande. Informant 11 framheva at noko av det viktigaste med program 1 var å få deltakarane til å byrja å snakka om leiing;

”Hva tenker en om ledelse og hva er ledelse i Oljebedriften? Vi fikk opp en bevissthet rundt det, der vi utviklet roller og ferdigheter til konkrete case. Vi jobbet med konkrete og reelle case som lederne stod i og som de skulle håndtere. Vi er helt overbevist om at en ikke kan ha lederutvikling, uten også å ha personlig utvikling ” (informant 11).

5.2.1 Oppsummering

I denne fasen har eg presentert at utveljinga av konsulentselskapet bygde på at dei stod fram som *"lite konsulentaktige"*. Konsulentane var psykologar, og dei arbeida annleis i forhold til dei andre leverandørane og dei la vekt på individuell utvikling. Måten dei framstilte seg sjølv på overfor personalleinga, var ein viktig faktor på kvifor dei blei valt. Nettverk spelar også inn som ein faktor, fordi konsulentselskapet som dei valte ikkje er like kjent i marknaden som andre store aktørar innanfor feltet.

5.3 Fase 3: Program 1.

I denne fasen vil eg ta føre meg og presentera utarbeidinga av program 1. Forskingsspørsmålet eg vil gjera greie for i denne fasen er; *Blei leiarutviklinga prega av konsulentselskapet sitt tilbod eller Oljebedrifta si etterspørsel?* Eg vil presentera kva rolle Oljebedrifta og konsulentselskapet hadde i uforminga av program 1. I tillegg vil eg i denne fasen skildra utveljinga av deltakarar og gjennomføringa av program 1, slik at eg seinare i empirien vil kunne forklara skilnader mellom program 1 og program 2.

5.3.1 Oljebedrifta si etterspørsel eller konsulentselskapet sitt tilbod?

Personalleinga i Oljebedrifta hadde klare indikasjonar på kva dei ynskja med leiarutviklinga, og tiltaket blei difor i stor grad drevet av deira etterspørsel. Utviklinga av program 1 føregjekk i samarbeid med konsulentselskapet, der dei hadde ein dialog seg i mellom om korleis dei burde leggja opp programmet. Diskusjonane omhandla kva innhaldet skulle vera på dei ulike samlingane. Konsulentselskapet kom med forslag til tiltak, forslag til aktivitetar, ressursar dei kunne spela på både av deltakarar på programmet og frå leiinga;

"Det var en dialog med leverandøren på hva innholdet skulle være. Men det var jo vi som bestemte hva vi skulle gå for. Men det var en gjensidig dialog på hva konsulentselskapet mente ville fungere og hva vi hadde behov for, også sa vi ja eller nei til det. Det var en kombinasjon av våres tanker og deres tilbud" (informant 2).

Administrerende direktør framheva at tilbodet sterkt blei drevet av Oljebedrifta. For han var konsulentselskapet veldig gode fordi dei var aktive i diskusjonen om korleis ein skulle vektlegga ting og korleis dei best mogleg skulle fasilitera. I følgje administrerende direktør var det sentralt å få inn ein uavhengig aktør som kunne bidra med innsikt og kompetanse på

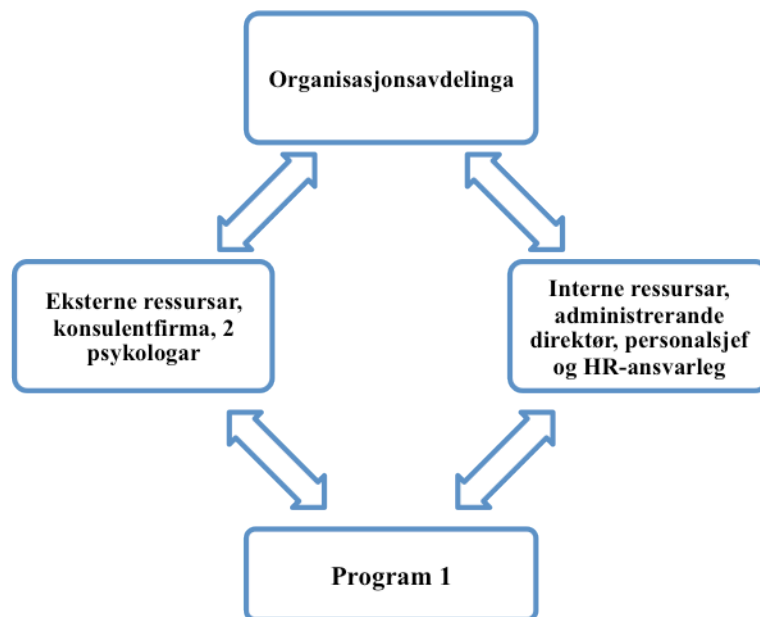
feltet (informant 9). Også personalsjefen i Oljebedrifta framhevar at det var ein veldig god dialog mellom dei og konsulentselskapet;

”Vi hadde en veldig konstruktiv gjennomgang der de utfordra oss, og vi kom med våre innspill. Og de tok innspilla våre alvorlig, men de hadde også sine klare synspunkter på ting, og vi ble utfordret på den måten vi hadde tenkt på. Så vi samarbeidet tett med de ved å forme opplegget” (informant 10).

5.3.2 Utarbeiding av program 1

Program 1 blei til ved at personaleinga i Oljebedrifta hadde ei bestilling om kva dei ynskte at programmet skulle innehalde av tema, og den vidare utforminga av programmet blei gjort saman med den leverandøren (konsulentselskapet) som dei valte og jobba vidare med. I figur 5 under ser ein samspelet mellom Oljebedrifta og konsulentselskapet i utviklinga av program 1 i 2006 (internt dokument, Oljebedrifta 2006).

Figur 5: Interne og eksterne ressursar i utviklinga av program 1



Program 1 var eit leiarutviklingsprogram for alle leiarar og personar med personalansvar. Det sentrale i programmet var å sikta inn på karakteristikken at deltakarane var leiarar med fokus på den vanskelege samtalen, gode idear, handtering av styring og konfliktløysing og det å koma vidare i prosessar og kva som gir leiarar legitimitet (informant 11). Det som utkrysserte seg i program 1 var å setja fokus på den enkelte leiar. Målet var å gjera deltakarane meir bevisste på si eiga leiarrolla, på kven dei var som personar, deira styrkar og læra dei å sjå seg sjølv både innanfrå, utanfrå, ovanfrå og nedanfrå (informant 10). Program 1

blei i stor grad fasilisert av konsultentselskapet, men også administrerande direktør frå Oljebedrifta var ein viktig bidragsytar. Han brukte samlingane til å fortelja litt om hans forventningar til sine leiarar, og kva han forventa av alle som hadde eit leiaransvar i organisasjonen (informant 2).

Personalleinga drøfta nøye på førehand kva tema som skulle vera med i program 1, og fant ut at leiarutvikling i eit breitt perspektiv skulle stå i fokus. Dei fant ut at oppgåveperspektivet og strategibiten var veldig godt dekkja i Oljebedrifta, fordi dei hadde eit godt system beståande av reglar og prosedyrar som gjorde at dei var flinke til å strukturera oppgåver. Personalsjefen i Oljebedrifta skildrar at program 1 fyrst og fremst tok utgangspunkt i relasjonsorientert leiing der ein spesielt fokuserte på deltakarar som leiarar og korleis dei fungerte i relasjonelle samanhenger. Sentrale stikkord i relasjonsorienterte leiing var:

- *tydelegheit*
- *støtte og omtanke*
- *tilgjengelegheit*
- *tilbakemeldingar*
- *handtering av konflikhtar*
- *inspirasjon og motivasjon*

I tillegg var dei så vidt innom endringsorientert leiing i program 1, med fokus på motivering og oppfølging (informant 10).

5.3.3 Utveljing av deltakarar og gjennomføring av program 1

Å velje ut deltakarar til program 1 var enkelt i følgje HR-ansvarleg i Oljebedrifta, fordi programmet var for alle leiarar og tilsette med personalansvar (informant 2). Programmet hadde som mål å ha 16 deltakarar på kvar samling. Under gjennomføringa skulle ein både arbeida i plenum og i basisgrupper, med åtte deltakarar i kvar gruppe. Det var totalt 15 deltakarar på samling 1 i program 1, 14 menn og 1 kvinne⁴². Informant 8, som var ein av deltakarane på samling 1 i program 1, forstod ikkje heilt kvifor ho skulle vera med i programmet;

”Personalsjefen var veldig opptatt av at eg skulle vera med i programmet sidan eg var ein del av leiargruppa. Som controller har eg ikkje noko personalansvar og eg tenkte

⁴² Oversikt over deltakarane i program 1, er gitt i vedlegg 4

dette var eit program for leiarar med eit slikt ansvar. Men personalsjefen presenterte for meg at eg ville ha stor nytte av å delta. Eg var ganske motstridande i utgangspunktet, men eg fant ut at han hadde rett. Det var nyttig for min del også” (informant 8)

Det var fem tilsette frå leiargruppa med på denne samlinga. I tillegg var det direktørar, driftsleiarar og prosjektleiarar frå avdelingane anleggstyring, systemdrift og forretningsutvikling og økonomi. Avdelingane teknologi og prosjekt hadde ingen leiarar med på fyrste samling. Resten av leiargruppa var deltakarar på samling 2 og samling 3 i program 1 (internt dokument, Oljebedrifta 2006). Oljebedrifta er framleis ein organisasjon med ubalanse mellom kjønna, noko som gjer at dei har ein kvinnepart på 30 prosent. Difor var det viktig for personalavdelinga å få kvinner med på dei ulike samlingane (informant 2).

Ein byrja program 1⁴³ med at den enkelte deltakar skulle få ei personleg vurdering av sitt arbeid gjennom ei 360 graders evaluering, kombinert med at den enkelte skulle setja seg personlege mål relatert til jobben i denne prosessen (informant 10). Bakgrunnen for at ein starta med ei 360 graders evaluering var at deltakarane skulle få ei tilbakemelding og ein oversikt over korleis dei var og om tankane dei hadde kring seg sjølv stemte (informant 9). Personalleinga valte å bruke 360 graders leiarvurdering, fordi ein ved dette verktøyet ville få eit samspel mellom medarbeidarar, kollegaer, og overordna skulle gi leiarar moglegheiter til vekst og utvikling. Ein kan ved dette hjelpemidlet tydeleggjera leiarane sin ressursar og deira utvikling (internt dokument, Oljebedrifta 2006).

Informant 8 skildra at ho tidlegare hadde vore med på to-tre leiarutviklingsprogram i moderbedrifta, og at 360 graders evalueringa i Oljebedrifta gjekk mykje på det same som ho hadde vore med på tidlegare. Resultata frå evalueringa viste at ho ikkje hadde forandra seg;

”I 360 graders evalueringa fant eg ut at eg ikkje hadde forandra meg fordi eg hamna i same boks. Evalueringa omhandlar mykje personlegdomen din og den forandrar seg ikkje så mykje. Så det var eigentleg ein nedtur når eg fekk resultata fordi eg fekk ingen svar på noko eg ikkje var god på eller måtte ta tak i. Men så sa den eine konsulenten at eg skulle vera fornøgd med det, fordi eg gjorde arbeidet mitt bra og eg skulle dyrka

⁴³ For meir informasjon om gjennomføringa av program 1, sjå vedlegg 3.

det vidare. Programmet skulle fokusera på det ein var god på i staden for det ein var dårleg på. Eg lærte mykje av evalueringa fordi eg fekk plassert folk inn eit hjørne og slik forstod eg kvifor ein som var i motsett hjørne av meg tenkte ulikt frå meg” (informant 8).

Også informant 6 hadde lang erfaring frå moderselskapet og hadde vore med på leiarutvikling tidlegare. Han skildra at programmet var forskjellig i forhold til det han hadde vore med på tidlegare og at det kunne ha samband med at dette programmet blei gjennomført av ein anna leverandør enn moderselskapet tidlegare hadde brukt (informant 6). Han meinte også at det var nyttig å starte programmet med ei 360 graders evaluering:

”Når vi fikk denne type kategorisering og vurdering ble vi mer trygge på hvilke profiler de andre på samlingen hadde og forstod hvem som var kreativ, og hvem som var tenkere. Nå kjente jo jeg en del av disse folkene fra før av, men det er jo klart at mye av dette var nyttig informasjon for konteksten” (informant 6).

Etter at deltakarane hadde gjennomført 360 graders evalueringa hadde dei ein trekantsamtale før fyrste samling. Formålet med trekantsamtala var å få ei kartlegging av deltakarane sine utviklingsmål, utvikla relasjonen leiar/deltakar, gi leiarane moglegheit til å fungera som utviklingsorientert/coachande leiarar og gi moglegheit til innkassera meistring (internt dokument Oljebedrifta 2006). Før trekantsamtalen skulle deltakarane førebu seg på desse fire spørsmåla (internt dokument, Oljebedrifta 2006);

- 1) *Hvordan vil du beskrive samspillet med din medarbeider?*
- 2) *På hvilken måte oppfyller medarbeideren forventningene i lederrollen? (Gi eksempler)*
- 3) *Hva er medarbeiderens sterke sider og utviklingsbehov i lederrollen. (Gi eksempler)*
- 4) *Hva bør medarbeideren ha fokus på i programmet?*

Program 1 kravde ein del av deltakarane når det gjaldt førebuing. Deltakarane fekk utdelt hefter, programmet og før kvart møte fekk dei tilsendt tema slik at dei kunne førebu seg og laga ein eigen utviklingsplan (informant 6). Programmet hadde difor ein kombinasjon av førelesningar, gruppearbeid, heimearbeid og tilbakemeldingar. Informant 8 skildrar heimeoppgåvene slik;

” Me skulle praktisera det me hadde blitt einige om at me skulle gjera, og me blei meir bevisst på det når me skulle rapportera det på samlinga. Heimeoppgåvene var ikkje valdsamt krevjande, det gjekk heilt fint å kombinere det med jobben sin ” (informant 8).

Informant 6 likte programmet veldig godt fordi dei arbeida i grupper, det var veldig gode diskusjonar og dialogar og dei blei som deltakarar utfordra til å delta aktivt (informant 6). Han hadde også akkurat skifta jobb før han blei med på programmet og han ynskja å få noko ut av programmet i den samanhengen;

”Når jeg var med på lederutviklingen hadde jeg akkurat byttet jobb, fra å være HMS leder til å bli leder for terminalene i utlandet. For mitt vedkommende brukte jeg også programmet for å si noen om hva jeg trengte av påfyll for å være en internasjonal leder kontra det å være en nasjonal leder. Jeg prøvde å få noe ut av programmet i den dimensjonen” (informant 6).

Program 1 kravde at kvar deltakar skulle ha ein makker gjennom programmet, som dei skulle gi feedback til både før og etter møta og perioden i mellom. Samlingane var krevjande i form av deltakarane måtte gi mykje av seg sjølv. I tillegg var det mykje ein som deltakar måtte dele med dei andre på gruppa, spesielt sine eigne svakheitar og korleis ein skulle forbetra seg (informant 8). Både informant 6 og informant 8 framheva at dei lærte nyttige metodar i programmet. Når dei var ferdig på samlinga kom nokre av desse metodane *”under huda på dei”* som gjorde at dei no brukar desse verktøya og metodane i arbeidskvardagen utan å tenkja over at dei brukar dei.

Informant 11 frå konsulentselskapet framheva at det var nokre rammer kring program 1 som frå deira side var avgrensande, men at det på dette tidspunktet måtte vera slik. Desse rammene var at det var enkeltstående dagar for kvar samling, der deltakarar kom kl. 08.00 og reiste att kl. 16.00, og tilbake att for ny samling neste dag. Dette gjorde at heile mentaliteten blei kurs (informant 11). Om ein i staden hadde hatt samlingar med overnatting, ville det skjedd noko meir, i følgje informant 11;

”Når en reiser bort og overnatter skjer det noe kulturmessig og stemningsmessig, det skapes en annen arena der en i større grad får utviklingsperspektiv. Men det var slik det måtte være for disse lederne i program 1, fordi de hadde travle dager og var mye på reise fot og man ønsket ikke å belaste de eller familien ytterligere med fravær. Men i ettertid mener jeg at det var en svekkende faktor” (informant 11).

5.3.4 Oppsummering

Denne fasen har skildra at leiarutviklinga blei drevet av Oljebedrifta si etterspørsel og at det i utviklingsprosessen var ein gjensidig dialog mellom partane om kva som ville fungera og kva det var behov for. Utarbeidinga av program 1 var difor ein kombinasjon mellom interne og eksterne ressursar. Fasen visar at det var ein god match mellom konsulentselskapet og Oljebedrifta. I gjennomføringa var konsulentselskapet den viktigaste aktøren, medan deltakarane blei strategisk valt ut av personalleiinga etter deira posisjon og stilling som leiarar.

5.4 Fase 4: Korleis har tiltaket utvikla seg og endra seg over tid?

Denne fasen vil skildra utarbeidinga og mål med program 2. Forskingsspørsmålet eg vil gjera greie for i denne fasen er; *Korleis har tiltaket utvikla seg og endra seg over tid?* Empiriske data som blir presentera vil omhandla kvifor Oljebedrifta valte å utvikla eit nytt program, kva dei lærte av program 1, samt skilnader mellom dei to programma. Eg vil slik kunne skildra og forklara kva endringar/justeringar som blei gjort frå program 1 til program 2 for å møte utfordringar som fleire deltakarar med ulik fagbakgrunn (spesielt ingeniørar som har stor dominans) og om fokus/mål har vore like/ulike ved dei to programma.

5.4.1 Fokus og utarbeiding av program 2

Etter at personalleiinga hadde gjennomført tre samlingar av program 1 kom det førespurnad frå enkelte, både leiarar og frå andre tilsette i Oljebedrifta om personalleiinga hadde planar om å utvikla eit program for fagtilsette i organisasjonen (informant 10). Leiarutvikling er nokså allment og personalsjefen presenterte at dette var noko fleire i organisasjonen kunne ha nytte av. I utgangspunktet hadde personalleiinga tenkt at tiltaket skulle vera noko for eit utval tilsette med eit stort potensiale anten leiingsfagleg eller fagleg, men dette endra seg (informant 10);

”Ut fra Oljebedriften sin karakter og måten vi jobber på har de fleste en ledelsesfunksjon i mer eller mindre grad. Alle fungerer i team og relasjoner, tilsette har fagansvar og prosjektansvar og nesten alle har dermed et ansvar for noe og for å utøve det ansvaret må en ofte utøve en form for lederskap, selv om en ikke har en formell lederjobb” (informant 10)

Tanken bak program 2 var dermed at den enkelte skulle bli meir bevist si eiga rolle og trenar på dei tinga som kunne vera nyttig for fleire tilsette i organisasjonen (informant 10). I program 1 fokuserte personalleinga endå meir på leiingsperspektivet og la vekt på det ansvaret ein har som leiar, og det mandatet og dei oppgåvene ein har. I program 2 var fokuset på tilsette som ikkje formelt var leiarar, men som utførte leiing i jobben og ein la vekt på det å leia seg sjølv i større grad enn det å leia andre. Når personalleinga i program 1 fokuserte på relasjonar var det på deltakarane som leiarar og korleis dei fungerte i relasjonelle samanhengar. I program 2 hadde dei meir fokus på deltakar som teammedlem, og korleis dei kunne bruke sine relasjonelle eigenskapar;

”(...) program 2 var mer vinklet inn mot deltakere som en del av et team, men der du også kunne gå inn og ta en lederrolle selv om du ikke hadde en formell lederposisjon” (informant 10).

og,

”Program 2 er et program med fokus på personlig lederskap, som program 1. Programmet er for ansatte som ikke har personalansvar og som ikke sitter i lederposisjoner, men som står i andre viktige nøkkelfunksjoner med betydelig ansvar og som da skal utvikle det å lede seg selv, og ikke det å lede andre» (informant 11).

Når personalleinga hadde gjennomført tre samlingar av program 1, såg dei umiddelbart at dette var noko organisasjonen hadde nytte av (informant 2). Erkjenninga frå personalleinga som hadde utvikla programmet var at dette var nyttig. Opp gjennom åra hadde dei blitt meir bevisst på leiing og leiarskap i organisasjonen. Spesielt dette med at leiing ikkje er noko som berre ligg i den formelle stillingen vedkommande har, men at det også er veldig mange tilsette

i Oljebedrifta som utfører leiarskap dagleg. I program 1 hadde personalleiinga sett at leiarar som ikkje hadde personalansvar også hadde nytte av tiltaket;

”Prosjektledere for eksempel, selv om de ikke har noe personalansvar, så har de prosjektansvar for veldig store prosjekter, og de skal ut i møter med andre store organisasjoner. Og det å trene på gjennomslagsevne, det å argumentere for seg, fasilitere møter og sørge for at en har forberett seg godt, trene på denne type ting, påvirkning” (informant 2).

Dette var, i følgje HR-ansvarleg, grunnen til kvifor personalleiinga valte å gå vidare og i dialog med konsulentselskapet utvikla dei program 2 (informant 2). Administrerande direktør påpeikte at det no var viktig å skapa ein felles ståstad gjennom eit program som skulle fremja prestasjonar og samhandling, uansett om ein var leiar eller ”vanleg” medarbeidar (informant 9). Oljebedrifta består av mange ingeniørar og teknisk ekspertise, og det var viktig å få desse medarbeidarane inn i eit slikt tiltak;

”Ingeniørar og økonomar oppfattar kunnskapsnivået som nøkkelen, men det sentrale er å få dei i stand til å bruka kunnskapen i ei setting der det er oppgåver som skal løysast. Det at dei klarar og samarbeida med medarbeidarar, det ferdigheitselementet i det” (informant 9).

Oljebedrifta dominerast av å vera ei ingeniørverksemd, og fagfeltet har stor dominans. Utviklinga av program 2 førte til at denne typen fagtilsette blei deltakarar og for personalleiinga var det viktig å få inn ein anna tankegang i program 2 enn denne faggruppa var vane med;

”Når du fasiliterar leiarutvikling, så blir det med ein litt anna innfallsport enn som ingeniør eller som økonom, og det syntest eg var veldig bra. Det at me fekk ei anna språkdrakt og ein anna måte å sjå ting på. Litt mindre power-point, og meir diskusjon kring vanskelege spørsmål” (informant 9).

På den andre sida framheva HR-ansvarleg at dette truleg skapte ein del frustrasjon hjå enkelte deltakarar. Fellesnemnaren for desse deltakarane er at dei likar å ha klart kva som skal vera

svaret. Men det var nettopp det personalleinga ynskja å utfordra deltakarane på fordi denne klarleiken er det du lærar gjennom ingeniørutdanninga;

”Gjennom ingeniørutdanningen får du et regnestykke eller en problemstilling, så regner du deg frem til svaret og setter to strek under” (informant 2).

Psykologane frå konsulentselskapet var viktige bidragsytarar i den samanheng og personalleinga blei meir bevisst på å trenar deltakarane til å skjone det. Spesielt i Oljebedrifta si teknologiavdeling har dette vore viktig, og program 2 har hatt fokus på å gi tilsette god trening på gjennomslagskraft:

”Når ansatte har regnet ut hva et prosjekt kommer til å koste og fremmer sitt forslag A, vil de ikke automatisk få tilslutning fra andre, selv om det er bedre enn alternativ B. Dette er fordi vi er utsatt for press fra omgivelsene, politisk press, kommersielt press. Det er mange selskap med en agenda både åpen og skjult, og da er det ikke så lett for folk å vite hva som er det rette svaret, så det må vi trene på og bli utsatt for det og du må faktisk argumentere heftig for deg selv for å få gjennomslagskraft for det du foreslår” (informant 2).

Det at program 2 hadde deltakarar som var ingeniørar gjorde at ein del omgrep og metodar som blei brukt var ukjente for denne faggruppa (informant 10). Dette såg personalleinga som ei eit utfordring, ikkje for dei, men for den enkelte deltakar i programmet;

”Det at det var psykologer som gjennomførte programmet har nok gjort det lettere for dem å fange opp hvor langt de kunne gå med hver enkelt deltaker, hvor de skulle sette grensene og når det ble for mye” (informant 10).

Eit utval av informantane frå program 2 framheva i intervjuar korleis programmet ikkje tok omsyn til deira fagbakgrunn. Når ein på dei ulike møta skulle svara på oppgåver var det ein del av oppgåvene som var ei sjølvfølgje for konsulentane, men som ikkje deltakarane forstod. Dette førte til at dei blei vanskelege å gjennomføra fordi deltakarane ikkje forstod oppgåvene før dei begynte (informant 5). I tillegg var det nokre gonger at deltakarane løyste oppgåvene feil etter konsulentane si meining, fordi dei hadde gjort dei på ei anna måten enn det

konsulentane hadde sett føre seg (informant 7). Informant 1 skildrar si oppfatning av kulturkollisjonen slik;

”Utfordringa i programmet var at det blei ein kulturkollisjon fordi me ikkje snakka same språket. Eg trur nok konsulentane hadde prøvd, men me satt ofte på samlingane og ikkje skjønnte dei heilt og dermed fekk konsulentane ikkje alltid den responsen som dei ynskja. Dette førte til litt frustrasjon frå begge parter, fordi dei ville ha tilbakemeldingar og me forstod ikkje heilt kvar dei ville hen” (informant 1)

Som skildra overfor, kan ein sjå at deltakarane si fagbakgrunn ikkje blei teke omsyn til og at det var lite fordelingar i kategoriar i forhold til om du hadde den eller den stillinga i program 2 (informant 9). Personalleinga ynskja å sette saman grupper med deltakarar frå ulike seksjonar, og med ulike stillinga, samt å få inn ei fordeling mellom alder og kjønn (informant 10).

5.4.2 Utveljing av deltakarar og gjennomføring av program 2

Program 2, samling 6, føregjekk frå september 2011 til mai 2012, altså over ein sju månadar lang periode (internt dokument, Oljebedrifta 2011)⁴⁴. Program 2 hadde som mål å gi utvikling til personleg leiarskap gjennom sjølvverkjenning og sjølvbevisstheit. Gjennom ein lærings- og modningsprosess skulle det styrka det personlege leiarskapet til deltakarane ved å (internt dokument, Oljebedrifta 2011):

- 1) *Utvikle selvinnsikt*
- 2) *Øke forståelsen av seg selv i sosialt samspill*
- 3) *Tydeliggjøre og utvikle gjennomslagskraft og kommunikasjonferdigheter*
- 4) *Tydeliggjøre egne utviklingsmål*

I tillegg blei det forventa at deltakarane tok initiativ til oppfølgingsmøtar med nærmaste leiar før og/eller etter kvart møte og at leiar følgde dette opp (internt dokument, Oljebedrifta 2011)

I program 2 var utveljinga av deltakarane todelt. Tilsette kunne på den eine sida bli nominert av sin leiar eller av leiargruppa. Leiargruppa nominerte tilsette som dei meinte kunne ha godt av å delta på programmet. Det kunne vera alt frå potensielle leiarkandidatar, til tilsette som hadde ei spesielle rolle eller eit ansvar som kravde ei bevisstgjering eller tilsette dei meinte

⁴⁴ Sjå vedlegg 3 for meir informasjon kring gjennomføringa av program 2

kunne ha godt av å delta (informant 2)⁴⁵. Samling 6 i program 2 hadde totalt 16 deltakarar, 12 menn og 4 kvinner. Her var det medarbeidarar frå avdelingane systemdrift, forretningsutvikling og økonomi, teknologi og prosjekt. Deltakarane sat ikkje direkte i leiarstillingar, men hadde eit arbeid som gjorde at det var relevant for dei å delta. Av dei informantane eg har intervjuja blei informant 2, 3, 5 og 7 valt ut av sine leiarar for å delta, medan informant 4 spurte sjølv om å få delta, fordi han hadde høyrte ein del positive tilbakemeldingar frå andre kollegaer som hadde vore deltakarar på tidlegare samlingar i program 2.

5.4.3 Skilnader på program 1 og program 2

Likskapen mellom program 1 og program 2 var at begge programma blei utvikla og gjennomført gjennom eit tett samarbeid mellom konsulentselskapet og personalleiinga i Oljebedrifta (informant 11). I tillegg hadde begge programma fokus på relasjonsorientert leing og personleg utvikling, men i ulike dimensjonar. I følgje HR-ansvarleg, personalsjef og administrerende direktør i Oljebedrifta var program 1 og program 2 grunnleggjande like fordi begge programma var introverte, dei la vekt på *”forstå meg sjølv tematikk”* og det å gje tilbakemeldingar. Skilnaden var at programma hadde ulike deltakarar. Etter personalleiinga sitt syn, hadde dei to programma difor marginale skilnader;

”Når du snakker med konsulentselskapet vil nok de framheve at det var en del forskjeller, men jeg mener de er marginale” (Informant 10).

Det personalsjefen sa stemte, fordi informant 11 frå konsulentselskapet meinte det var store skilnader mellom dei to programma. Leiarutviklinga i Oljebedrifta hadde utviklinga seg over tid, og informant 11 understreka at program 1 og program 2 var to forskjellige program og at det ikkje var ein naturleg overgang mellom dei;

”Noen av lederne har ikke forstått dette, de lederne som var på program 1 ser ikke forskjell på program 2. Det de ser er at program 1 har utviklet seg til å bli noe annet enn når de gikk på det, sier de. Så jeg sier nei, for program 2 er noe helt annet, det er

⁴⁵ Sjø vedlegg 4 for oversikt over alle deltakarane i program 2

et helt nytt program. Det er mye mer ressurser lagt ned i det, og det har en annen målsetting” (informant 11).

I følge informant 11 er det mange skilnader på program 1 og program 2. Dei ytre rammene var like ved at ein veksla mellom plenum og basisgrupper på samlingane, og at kvar deltakar hadde sin eigen handlingsplan og utviklingstematikk. Skilnaden var at ein i program 2 totalt hadde 7 samlingar der kvar samling hadde fire møter og der møte 1 og møte 4 inkluderte overnatting. Motsett hadde ein i program 1 totalt 3 samlingar, der kvar samling bestod av tre møter og ein hadde ingen overnatting, berre dagar (informant 11). I program 1 brukte ein 360 graders evaluering, då dette var eit program for leiarar. Rollespel blei til ein viss grad brukt i program 1, men blei mykje meir nytta i program 2. I program 2 brukte ein og videoopptakk når deltakarane hadde presentasjonar, noko ein ikkje gjorde i program 1 (informant 11).

I tillegg fekk konsulentane meir tid med den enkelte deltakar i program 2. Ein fokuserte meir på individuell utvikling og det å følgje opp kvar enkelt deltakar. Etter kvart i program 2 utvikla ein utviklingstankegangen, fordi det skjedde gradvise endringar gjennom programmet fordi konsulentane styrka trekantsamtalen mellom deltakar, leiar og konsulent gjennom og mellom møta. I tabell 8 under har framstilt skilnadene mellom program 1 og program 2.

Tabell 8: Program 1 og Program 2

	Program 1 (2006-2008)	Program 2 (2008-2013)
Deltakarar	Leiarar og personar med personalansvar	Fagtilsette og tilsette som formelt ikkje var leiarar
Samlingar	Totalt 3 samlingar med tre møter på kvar samling, ingen overnatting	Totalt 7 samlingar, med fire møter på kvar samling, to av møta inkluderte overnatting
Fokus	På den enkelte leiar, gjera deltakarane beviste på si eiga leiarrolle og korleis dei fungerte i relasjonelle samanhengar. La vekt på det ansvaret ein har som leiar og det mandatet og dei oppgåvene ein har	Personleg utvikling og deltakarane som teammedlem og korleis dei kunne bruka sine relasjonelle eigenskapar
Metode	360 graders evaluering Trekantsamtale Tilbakemeldinger Oppfølgingssamtaler med leder over Basisgrupper Plenum diskusjoner og innlegg Casejobbing Coaching Rollespel Oppgaver i mellom periode	Trekantsamtale Basisgrupper Oppfølging med leder Forberedelsesoppgaver til hver samling Casejobbing Coaching Individuelle refleksjoner, praktisk utprøving, erfaringslæring, video for opptak av presentasjoner og rollespel

Konsulentane forsterka den vertikale linja, fordi dei såg at samling 1, 2 og 3 i program 2 hadde ei utfordring når leiarane ikkje stilte opp i stod nok grad. Det blei difor viktig å styrka leiarane si oppfølging av den enkelte deltakar. På dei tre siste samlingane skulle deltakarane førebu eit case saman med sin leiar som var relevant for dei. På dei tidlegare samlingane hadde ikkje dette skjedd i stor nok grad, både fordi leiarane ikkje prioriterte det og på grunn

av at deltakarane ikkje gjorde krav på det. Eit mål for konsulentane var å styrka denne relasjonen og etter kvar samling spurte dei deltakarane om dette hadde blitt følgt opp, noko som førte til at leiarane blei mykje betre på dette på dei siste samlingane av program 2 (informant 11).

Sidan program 2 hadde fleire samlingar enn program 1, ynskja konsulentane å styrka programmet undervegs og få feedback frå leiargruppa. Dei arrangerte difor uformelle møter med leiargruppa for å få informasjon om leiarane hadde merka endringar, kva signal deltakarane hadde gitt, kva konsulentane skulle vera merksame på og kva utfordringane blei framover (informant 11).

5.4.4 Oppsummering

Denne fasen har skildra utviklinga og gjennomføringa av program 2 samt skilnader mellom dei to programma. Fokuset i program 2 var på deltakarane som teammedlem og korleis dei kunne bruke sine relasjonelle eigenskapar. Deltakarane var fagtilsette frå Oljebedrifta og det var viktig for personalleiinga å få inn ein anna tankegang enn denne faggruppa var vane med. Dog skapte det ein del frustrasjon blant enkelte deltakarar, fordi dei opplevde ein kulturkollisjon mellom konsulentane (psykologar) og seg sjølv (stort sett ingeniørar). Mitt hovudintrykk når det gjeld utviklinga over tid, er at program 2 sitt formål verkar sprikande i forhold til utgangspunktet med å skapa fellesskap og organisasjonskultur. Det kan sjå ut til at fokus skifta over på individuell coaching og motivering over tid.

5.5 Fase 5: Oppfylte leiarutviklinga forventningane?

I denne fasen vil eg drøfta om leiarutviklinga stod til forventningane. Forventningane til personalleiinga var å gjera deltakarane meir bevisst si eiga rolle, om det var som leiar eller som fagarbeidar. I program 1 var målet å gjera leiarane meir bevisste det ansvaret ein som leiar hadde, medan i program 2 la ein større vekt på det å leia seg sjølv, enn det å leia andre. Forskingsspørsmålet eg vil gjera greie for i denne fasen er; *I kva grad har leiarutviklinga oppfylt dei forventningane Oljebedrifta og deltakarar har hatt?*

Eg vil byrja denne fasen med å skildra kva evaluering Oljebedrifta har gjort av leiarutviklinga, for deretter å gå inn på korleis forventningane til personalleiinga har blitt

oppfylt. Vidare vil eg skildra eit utval deltakarar frå program 1 og program 2 sine meiningar og vurderingar av programma dei var deltakarar i.

I program 1 gjorde ikkje personalleiinga eller konsultentselskapet noko formell evaluering av tiltaket. Sjølv om det ikkje var ei formell evaluering, fekk personalleiinga tilbakemeldingar, og dei var trygge på desse tilbakemeldingane (informant 10). Viss tilsette hadde hatt negative tilbakemeldingar, hadde personalleiinga fått veta det fordi Oljebedrifta sine tilsette er direkte og seier det dei meiner, i følgje HR-ansvarleg (informant 2). Ut i program 2, det vil seie etter samling 4 byrja ein med ei formell evaluering. Deltakarane fekk då eit evalueringsskjema etter at dei var ferdig på samlinga. Evalueringsskjemaet var i stor grad utvikla av konsultentselskapet (informant 2). Evalueringa innehaldt 25 spørsmål med svaralternativ. Nokre av spørsmåla var;

” (...) hva deltakerne mente var mest nyttig i programmet i forhold til sitt arbeid i Oljebedriften, om de hadde blitt i bedre stand til å utføre sitt arbeid, vurdering av hvilke aspekt ved programmet som hadde vert mest nyttig, læringsutbytte av programmet, og anvendelse av det en lærte i program 2 i jobbsituasjonen” (internt dokument, Oljebedrifta 2012).

Evalueringa frå samling 6 i program 2 viste at dei 16 deltakarane i gjennomsnitt var svært nøgd etter programmet, og 100 prosent (14 av 14 deltakarar) opplevde at program 2 var relevant i forhold til deira arbeid (internt dokument, Oljebedrifta 2012).

5.5.1 Leiarutviklinga sett ut frå forventningane til personalleiinga

Administrerande direktør framhevar at organisasjonar i dei fleste tilfelle byrjar med leiarutvikling for å forbetra noko eller for å sjå ein effekt, men at dette er utruleg vanskeleg å observera. Personalleiinga har lagt ned mykje tid og ressursar i leiarutviklinga, men det har i ettertid vore vanskeleg å sjå på kva måte tiltaket har hatt ein verknad (informant 9). Personalsjefen meiner at nytteverdien er det store spørsmålet og for han har enkeltindividida sine tilbakemeldingar og uttrykk for positiv effekt vore sentralt;

”Jeg tenker at når flere går gjennom et program som gir positiv effekt, så gir det også samlet sett positiv effekt i organisasjonen. Det er kanskje litt naivt å tro det, men det

tror jeg har vært resultatet. Så er det en annen ting, nemlig det at flere har vært gjennom det samme og de får da en felles forståelse, et felles språk, en tenker på de samme måtene og det tror jeg har gitt positiv effekt” (informant 10).

Det å ha ei kvantifiserbar målsetjing på slike tiltak meiner personalleinga er vanskeleg, men dei meiner at Oljebedrifta har vokst ved å innføra leiarutvikling. Dei ser på investeringa i eit langtidsperspektiv;

” (...) investeringen forsvares ved at ansatte både får anledning til å vokse som medarbeidere og vi legger og opp til at ansatte skal ha sin faglige/personlige utvikling i et kort- og langsiktig perspektiv” (informant 2)

Administrerende direktør meiner på si side at nytteverdien av tiltaket i Oljebedrifta ber meir karakter av at dei har fått stadfesta at dette i hovudsak har vore bra;

”Eg trur nok at det er slik at veldig mange får bekrefta at dei gjer ting bra, men litt usynleg, så føler eg at det bidraget det gir er å skape ein felles plattform, ein grunnleggjande felles forståing for ein del ting” (informant 9)

Personalleinga har i stor grad registrert eit engasjement blant tilsette. I følgje dei har program 1 og 2 innfridd dei forventningane dei hadde på førehand. Ved hjelp av desse to programma har Oljebedrifta oppnådd;

”En høyere bevissthet rundt ledelse og påvirkning i organisasjonen. Det har vært viktige læringsøvelser for enkeltdeltakere i både program 1 og program 2. Vi har selvsagt ikke nådd full oppslutning hos alle deltakerne, men det kan vi nok heller ikke forvente. Det faktum at vi har gjennomført 7 runder med program 2 etter hverandre tilsier at programmet har vært bra, og tilbakemeldingene fra deltakerne har på det jevne vært positive” (informant 2)

Administrerende direktør har vore med på leiarutvikling mange gonger tidlegare og han sine referansar er at det ikkje kjem ein revolusjon i ettertid av leiarutvikling. Det ein kan registrera er at tilsette blir tryggare og meir sjølvbeviste og det kan ikkje målast (informant 9). Personalsjefen framheva at det har vore vanskeleg å måla effekten av leiarutvikling. Om

personalleiinga systematisk skulle ha målt effekten måtte dei ha gjort ei undersøking der dei intervjuar deltakarane før dei gjekk på programmet, dei måtte ha gjort ei ny undersøking 1 månad etterpå for deretter å gjort ei ny måling 6 månader etter i kvar avdeling (informant 10). Ein måtte verkeleg ha gått systematisk til verks i følge personalsjefen (informant 10).

5.5.2 Deltakere i program 1 si vurdering av tiltaket

I dette avsnittet skal eg ta føre dei to informantane frå program 1 si meining og vurdering av program 1 og om deira forventningar til programmet blei oppfylt. For informant 6 var program 1 veldig bra fordi konsulentane var gode og veldig engasjerande på kvar sin måte (informant 6). Informant 8 framheva at konsultentselskapet var flinke til å engasjere deltakarane, dei hadde aktuelle tema og det samarbeidet dei hadde med personalleiinga var veldig gjennomtenkt og gjorde nok at programmet blei tilpassa Oljebedrifta og deltakarane sine behov (informant 8);

”Eg trur nok mesteparten av det dei hadde i programmet er noko dei kan bruke i andre selskap, men dei gjennomførte det på ein måte som gjorde at me følte dei hadde god kunnskap om vårt selskap og kva som kunne vera utfordringane våre. Så eg følte dei hadde reelle problemstillingar som var plukka ut frå vår arbeidskvardag”
(informant 8)

Informant 6 meinte på si side at programmet ikkje bar preg av at dette var noko dei kjørte på andre selskap, altså at det var eit standardopplegg. Noko av publikasjonane dei viste til var sjølvsagt det, men dei tilpassa det til Oljebedrifta på ein relativt fornuftig måte. Samlingane sine verktøy som rollespel og trekantsamtala styrka programmet si gjennomføring i følge dei to informantane (informant 6 og informant 8). Rollespela gjorde deltakarane betre til å handtera framføringar, den vaskelige samtalen, argumentasjon og vanskelege situasjonar (informant 8). Trekantsamtalen blei spesielt viktig fordi ein ofte har ei anna oppfatning av seg sjølv enn det medarbeidarar har (informant 6).

For dei to informantane skapte programmet ei større forståing for saker i organisasjonen (informant 6 og informant 8). Informant 6 meinte at programmet førte til eit fellesskap, ein felles retning fordi programmet var med på å forma organisasjonen i ei retning sjølv, om ein gjennom programmet dyrka dei individuelle ferdigheitene. Programmet gav ein openheit i

dialogar, samtalar og diskusjonar som var av verdi for heile organisasjonen. Forventningane til informant 6 og informant 8 blei oppfylt fordi programmet lærte dei mykje spesielt grunnleggjande prinsipp om korleis ein førebu seg til samtalar, korleis ein skal omgå medarbeidarar og andre menneskjer på ein god måte og korleis ein skal la andre sleppa til i diskusjonar og møter (informant 6 og informant 8). Det at dei i programmet blei teke vekk frå arbeidskvardagen gjorde at dei fekk sett saker i perspektiv og gjorde det meir relevant og nyttig. Informant 6 framheva at veldig mange i organisasjonen no har vore gjennom anten program 1 eller program 2, men at program 2 er noko anna enn det han gjekk på;

”Jeg tror de fleste gir gode tilbakemeldinger på at dette var interessant og at de må gi av seg selv, og at de vil bidra til utvikling på organisasjons- og personlig nivå. Får du en personlig utvikling på individnivå, så vil jo det også være en stor utvikling for hele selskapet en summerer opp, så resultatet vil være veldig positivt for selskapet”
(informant 6).

5.5.3 Deltakere i program 2 si vurdering av tiltaket

I dette avsnittet skal eg ta føre dei fem informantane frå program 2 som eg har intervjuet og presentera deira meining og vurdering av program 2 og om deira forventningar til programmet blei oppfylt.

Alle dei fem informantane i utvalet mitt hadde høyrte ein del negativt om programmet før dei blei med. På den andre sida var det neste ingen som viste noko om programmet sitt innhald før dei byrja difor var forventningane delt mellom deltakarane før programstart, der nokre gleda seg veldig mykje medan andre var meir skeptiske. Etter første møte endra denne forventninga seg overfor informantane, fordi dei blei positivt overraska over programmet sitt innhald. Difor meinte informantane at denne informasjonen burde ha kome ut på førehand, slik at ein hadde unngått å bruka store delar av det fyrste møtet på å gjennomgå programmet sitt mål og innhald. I tillegg burde dokumentasjonen som blei delt ut på førehand vore betre fordi den bar preg av å vera klipt og limt saman der utsegn var teke ut frå sin samanheng (informant 4).

Det informantane hugsa best frå programmet var rollespelet som blei tatt opp på video, det å setja seg sjølv i ein graf med forskjellige metodikkar og tilbakemeldingar og korleis

medarbeidarar oppfattar ein. Informantane sa alle at dei hadde lært nyttige verktøy i programmet som gjennomslagskraft, korleis ein skulle opptre i konflikter og samhandling med andre. Programmet gjorde at informantane følte at dei blei sett pris på, fordi det er ikkje kvar dag ein får moglegheit til å bli evaluert av konsulentar og får tilbakemelding på korleis ein kommuniserer, løyser konflikter og arbeidar i grupper (informant 3). For informant 5 var definitivt den personlege coachingen det beste med programmet.

Eit fleirtal av informantane fekk ein tettare relasjon til sin makker som dei hadde gjennom programmet. På den andre sida arbeida ein god del av deltakarane på samling 6 i forskjellige avdelingar som gjorde at dei ikkje fekk betydeleg tettare relasjonar til dei andre deltakarane. Relasjonar var, som i program 1 også sentralt i program 2, men informant 1 følte det var meir underliggjande i forhold til andre verktøy;

”Det med relasjonar var eigentleg underordna, men eg ser jo at det har mykje å seie i forhold til gjennomslagskraft da. I tillegg lærte eg det at faget betyr noko, men ofte betyr relasjonar meir når det kjem til stykket” (informant 1).

Konsulentane stod fram som gode overfor informantane, men samstundes hadde dei ingen andre å samanlikna dei med (informant 3). Om det var noko som var utfordrande med konsulentar var det at dei kunne ha delt/gitt meir av seg sjølv på samlingane sidan deltakarane måtte dela veldig mykje av seg sjølv. Dei ynskja ein meir balansegang mellom kva konsulentane delte og kva dei sjølv måtte dele (informant 1 og informant 5). For informant 7 var konsulentane gode, men den ulike fagbakgrunnen til deltakarane og konsulentane gjorde at dei misforstod kvarandre.

Informantane ser på leiarutviklinga som nyttig. For det fyrste vert omgrep og verktøy frå programmet nytta i ein del arbeidssamanhengar (informant 1). I tillegg har programmet gitt alle noko personleg for dei har blitt betre i samspel med andre og gjer seg lettare å forstå i samhandling med andre (informant 4). Informant 5 meiner at leiarutvikling er viktig fordi ein lærer mykje som eigentleg er ein sjølvfølgje, men når det blitt sett inn i eit system blei det meir nyttig (informant 5).

5.5.4 Oppsummering

Denne fasen har teke føre seg personalleiinga og deltakarane sine meiningar og vurderingar kring leiarutviklinga i Oljebedrifta. Personalleiinga meiner det er vanskeleg å måla verknaden av tiltaket, men at programma har skapt ein felles ståstad for dei tilsette. Forventningane til informantane i program 1 blei oppfylt og dei syns at programmet hadde aktuelle og gode tema. Den eine informanten fremja også at den individuelle utviklinga ville ha ein positiv verknad for organisasjonen som heilskap. Informantane frå program 2 var alle einige om at informasjonen før programstart var avgrensande, noko som førte til at dei blei usikre før programstart. På den andre sida lærte dei nyttige verktøy på programmet, og nokon fekk tettare relasjonar til sine medarbeidarar medan andre ikkje fekk det. I tillegg meinte eit fleirtal av informantane at konsulentane burde ha gitt meir av seg sjølv fordi møta var krevjande og dei som deltakarar måtte dele så mykje av seg sjølv. Om konsulentane hadde delt litt meir kunne ein oppnådd meir symmetri mellom konsulentane og deltakarane i følgje utvalet frå program 2.

5.6 Oppsummering av det empiriske materialet

Framstillinga i dette kapitlet syner at personalleiinga satsa og utvikla leiarutvikling fordi dei var blitt eit eige selskap. Oljebedrifta var ein ung organisasjon i 2006 og det var sentralt å skapa ein organisasjonskultur og eit forenkla system av det systemet dei hadde frå moderselskapet. Ynskje om leiarutvikling tok difor utgangspunkt i å skapa ein fellesskapskultur og utvikla eit presentasjonsnivå. Personalleiinga gjekk systematisk inn i feltet og utvikla eit program som dei hadde tru på. Ut frå deira mål utvikla dei eit anbod som dei sendte til seks relevante konsulentselskap. Val av konsulentselskapet bygde på deira framstilling av seg sjølv og deira fokus på individuell utvikling.

Utviklinga av program 1 vart styrt av Oljebedrifta si etterspørsel. Det var personalleiinga som la styringa på kva mål programmet skulle ha, medan konsulentselskap kom med forslag til oppbygning og gjennomføring. Deltakarane i program 1 blei strategisk valt ut sidan dette var eit program for leiarar. Program 1 hadde totalt 3 samling og føregjekk frå 2006 til 2008.

I 2008 kom det etterspurnad både frå leiarar og fagtilsette om personalleiinga hadde plana om å utvikla eit nytt program. Ut frå Oljebedrifta sin karakter og måten dei tilsette arbeidar på fant personalleiinga det som nyttig å utvikla eit nytt program. Personalleiinga hadde opp

gjennom åra blitt meir merksam på leiing og leiarskap i organisasjonen, og at dette ikkje berre låg i den formelle stillinga som tilsette hadde. Tanken bak program 2 var at den enkelte arbeidar skulle bli meir bevisst si eiga rolle. Skilnaden mellom programma var at program 1 var tilrettelagt for leiarar og la vekt på 360 graders evaluering. Program 2 var for fagtilsette i Oljebedrifta og la meir vekt på personleg utvikling. Dette programmet hadde og fleire samlingar og gjekk over fleire dagar med overnatting.

Personalleiinga meinte at dei program 1 og program 2 hadde skapt ein felles grunnleggjande forståing blant dei tilsette i Oljebedrifta og dei hadde registrert eit engasjement blant dei tilsette. Dei ser på investeringa som nyttig fordi tilsette har fått moglegheita til å utvikla seg som medarbeidarar og dei har fått ein fagleg og personleg utvikling.

I det neste kapitlet vil eg gi ei nærare analyse i forhold hypotesane eg har utvikling. Eg vil difor sjå det empiriske materialet i lys av eit instrumentelt, eit kultur og eit myteperspektiv og testa om empirien svarar til mine empiriske implikasjonar.

6. ANALYSEKAPITTEL

Formålet med denne studia er å skildra og forklara kvifor Oljebedrifta utvikla intern leiarutvikling og korleis tiltaket har endra seg over tid. I empirien skildra eg drivkreftene bak leiarutviklinga og følgde tiltaket frå etableringa i 2006 og fram mot våren 2012. Eg vil no nytta dei analytiske perspektiva til å forklara dei empiriske mønstra. Ved hjelp av *eit instrumentelt, eit kulturelt og eit myteperspektiv* vil eg testa om empirien svarar til dei teoretiske implikasjonane som eg utleia til kvar perspektiv. Analysekapitelet vil, som empirien, bli organisert etter dei fem fasane. Fordela med å dela analysen inn etter fasane er at det blir lettare å sjå kvart enkelt perspektiv si forklaringskraft mot ein fase og setja perspektiva opp mot kvarandre.

Eg vil byrja dette med å gjenta mine hypotesar til kvart perspektiv, for deretter og drøfta kvar fase opp mot dei tre analytiske perspektiva. Avslutningsvis vil eg drøfta perspektiva si forklaringskraft.

Ut frå eit instrumentelt perspektiv forventar eg at ein nyttar leiarutvikling som ei løysing på eit reelt organisasjonsinternt problem der organisasjonsleiinga har klare mål og implementeringa styrast overfor. Satsinga på leiarutvikling forventas då å vera eit resultat av bevisste og målretta val mellom ulike alternativ. Mi overordna hypotese til det instrumentelle perspektivet var;

Val av program blir gjort ut frå dei problem/utfordringar organisasjonen hadde (vekst, storleik, ein spesiell situasjon), og tiltaket har innverknad på deltakarar og organisasjonen i samsvar med mål/intensjonar.

Ut frå eit kulturperspektiv forventar eg at leiarutvikling ville vera eit tilbod frå arbeidstakar for å sikra tilsette sin lojalitet og at "det som passar seg" -logikken ville liggja bak, Oljebedrifta si avgjersle om å satsa på leiarutvikling. Hypotese til dette perspektivet var;

Bakgrunnen for leiarutviklinga er ynskje om å byggje opp ein identitet og ein organisasjonskultur og tiltaket vil endra seg gradvis i ein naturleg prosess.

Ut frå eit myteperspektiv forventar eg at leiarutviklinga ville vera eit resultat av ei ekstern skapt problemskildring. Oljebedrifta ville sikra seg legitimitet ved å adoptera eit moderne

konsept som leiarutvikling. Måla med tiltaket ville vera ustabile og ville bestemmast og utviklast ut frå situasjonen og press frå omgjevnaden. Mi overordna hypotese til dette perspektivet var;

Her kjem løysinga før problemet og bakgrunnen og val av program pregast av det konsulentselskapet tilbyr, og program som gjennomførast vil vera relativt like. Organisasjonen vil ikkje ta initiativ for å få resultat av tiltaket.

6.1 Fase 1: Bakgrunn for leiarutviklinga

I den fyrste fasen tok eg føre meg kvifor Oljebedrifta byrjar med leiarutvikling i utgangspunktet. Eg skildra Oljebedrifta sitt behov og inspirasjon og kva forventningar og mål dei hadde med leiarutviklinga. Dei teoretiske implikasjonane frå teorikapitlet vil liggja til grunn for analysen nedanfor.

6.1.1 Det instrumentelle perspektivet.

Bakgrunnen for leiarutviklinga grunnjevast med at personalleiinga *hadde eit mål* dei ynskte å oppnå. Personalleiinga hadde tru på god leiding og at ein gjennom leiarutvikling også kunne bli betre. Dei ynskja gjennom leiarutvikling å *skapa ein leiingskultur* og utvikla eit *presentasjonsnivå*. Program 2 skulle difor vera eit *verktøy* for å gjera Oljebedrifta sine leiarar meir bevisste si eiga rolle som leiar. Viss kvar og ein blei dyktigare, ville Oljebedrifta totalt sett bli i betre stand til å løyse oppgåvene sine (informant 10). Personalleiinga gjekk *systematisk inn i feltet* for å finna noko dei hadde tru på og som kunne gi effekt. Dette visar at det var ei sterk tru på at leiarutviklinga kunne brukast som verkemiddel for å forma organisasjonen og leiarane.

Måla med leiarutviklinga var klare og opphavet til tiltaket var *problemforståing* og eit tiltak som skulle forbetra Oljebedrifta. Dermed kom *problemet før løysinga*. Dei overordna måla blei tydeleg definert i anbodet som personalleiinga utvikla i 2006. Anbodet presenterte forslag og ulike vurderingar av korleis leiarutviklinga burde vera bygd opp for å nå desse måla. Initiativet for å satsa på leiarutvikling i 2006 kom frå personalleiinga og dei handla *formålsrasjonelt* etter å ha vurdert kva konsekvensar ulike val ville ha for framtida.

Bakgrunnen for leiarutviklinga bar klart preg av å bli styrt av leiinga. I denne fasen har mine teoretiske implikasjonar *støtte* fordi personalleiinga *styrte ovanifrå og utøva kontroll*.

6.1.2 Kulturperspektivet

Bakgrunnen for leiarutviklinga var at Oljebedrifta var blitt eit eige selskap og dei var i 2006 under oppbygging. Det var sentralt for personalleiinga å skapa ein *organisasjonskultur* og oppretta eit forenkla system av det systemet som dei hadde frå moderselskapet. Difor var *kultur og identitet* viktig, og målet var å skapa tillit, motivasjon, engasjement og lojalitet blant leiarane i Oljebedrifta. Det kan forklarast ut frå eit kulturperspektiv, men det kan også bli forklart ut frå eit *instrumentelt perspektiv*, fordi personalleiinga var bevisst på å nytta seg av leiarutvikling som eit verktøy for å styra kulturen. Personalleiinga vill med leiarutviklinga *påverka kulturen og identiteten*. Dei kunne vera med å påverka organisasjonskulturen gjennom leiarutviklinga og slik sett styra kulturen i den retninga som dei ynskte (informant 2). Leiinga var klar over at kultur utviklast gradvis og at dei normene og verdiane som blei etablert tidleg i Oljebedrifta ville ha betydning for utviklingsvegen vidare. Dei var reflekterte over at dei måla dei sette seg kunne følgja organisasjonen. Difor var *kultur viktig*, men fyrst og fremst ut frå eit instrumentelt perspektiv på kultur. Sjølv om kultur var viktig, betyr ikkje det at eit kulturperspektiv har forklaringskraft.

Vidare forventa eg at tilsette nede i Oljebedrifta, i dette tilfelle på det administrative eller operative nivå, skulle ha signalisert eit behov for omstilling og endring, og etterspurt leiarutviklinga i utgangspunktet. Det var *ikkje tilfelle* når personalleiinga utvikla program 1 i 2006. Eg vil seie at opphavet til leiarutviklinga var ynskje om å styra ovanifrå og utøva kontroll, men og eit ynskje om *personleg utvikling og eit fellesskap*. Difor blir mine teoretiske implikasjonar *delvis avvist* i denne fasen.

6.1.3 Myteperspektivet

Myteperspektivet vil stå som ein motsetnad til det instrumentelle perspektivet. Ein ser her på satsinga på leiarutvikling som eit resultat av eksternt skapte problemskildringar, eg forventa difor at Oljebedrifta byrja med eit slikt tiltak på bakgrunn av press frå dei institusjonelle omgjevnadene. I dette perspektivet kjem ideen om leiarutvikling utanfrå og er difor utforma utanfrå.

Det empiriske materialet frå denne fasen skildra at utgangspunktet for leiarutviklinga i Oljebedrifta var ein situasjon som personalleiinga ville forbetra og dei hadde klare mål og intensjonar med programmet som betyr at mine implikasjonar frå myteperspektivet om at måla var ustabile *ikkje støttast*. Vidare presenterte empirien at administrerande direktør og personalsjef hadde erfaringar med leiarutvikling frå moderselskapet, men at tiltaket i Oljebedrifta blei gjennomført av ein anna leverandør og hadde eit internt fokus tilknytt Oljebedrifta. Difor er det *lite som tyder på* at personalleiinga har etterlikna eller kopiert leiarutviklingstiltak frå moderselskapet. Personalleiinga framheva at dei ikkje var direkte inspirert av andre når dei starta med leiarutvikling, men at det i staden var forventingar internt i Oljebedrifta om at dei skulle utvikla eit slikt tiltak.

Ut frå mine empiriske funn visar data at måla ikkje var ustabile og at personalavdelinga ikkje byrja med leiarutvikling fordi dei følte eit press frå omgjevande. Mine teoretiske implikasjonar *avvisast* difor i denne fasen

På den andre sida kan ein spørja seg om kvifor personalleiinga etter fem års drift bestemte seg for å setje i gang eit slikt tiltak? Det kan *argumenterast for at andre suksesshistorier* og moderselskapet si erfaring med leiarutvikling kan ha skapt merksemd kring dette. Viss det var tilfelle bekreftast implikasjonen om at dei institusjonelle omgjevnadane skapte eit behov for Oljebedrifta. Arva frå moderselskapet og situasjonen om å skapa ein *felles identitet og ein leiingskultur* kan ha utløyst behovet for leiarutvikling. Å nytta seg av leiarutvikling kan verka som eit *rasjonelt tiltak* for å sikra Oljebedrifta sin profil, legitimitet og identitet.

6.2 Fase 2: Utveljing av konsulentselskapet

Den andre fasen i empirien tok føre seg utveljinga av konsulentselskapet og skildra at personalleiinga sendte anbodet til seks eksterne konsulentselskap. Personalleiinga sette i gang ein kvalifiseringsrunde der dei intervjuar kvart enkelt selskapet som gjorde at dei stod att me tre konsulentselskap. Deretter gjennomførte dei eit andregangsintervju med desse og tok ei avgjerse basert på konsulentselskapa si presentasjon av seg sjølv.

6.2.1 Det instrumentelle perspektivet.

Etter at personalleiinga hadde funnet ut kva dei ynskte med leiarutviklinga *søkte dei etter verkmiddel og konsulentselskap* som kunne gjennomføra det. Funna i empirien viste at

personalleiinga valte det konsulentselskapet som hadde den *mest tilfredsstillande løysinga etter at fleire konsulentselskapet var vurdert opp mot kvarandre*. Dei tok difor eit *målretta val* av konsulentselskap. Det var viktig for personalleiinga at konsulentselskapet dei valte arbeida effektivt opp mot dei måla dei hadde sett seg. Også i denne fasen hadde personalleiinga ei *problemløysing som faktor*, fordi det var viktig for dei at tiltaket arbeida med den enkelte si utvikling. Konsulentselskapet arbeida veldig tematisk på individnivå som viste at personalleiinga og konsulentselskapet hadde ei felles forståing med fokus på individuell utvikling. Det var nødvendig for personalleiinga å få inn *spesifikk fagkompetanse på feltet* og det eksterne konsulentselskapet bidrog i utviklinga av tiltaket og stod for gjennomføringa. Bruk av ekstern ekspertise er i tråd med tankegang i eit instrumentelt perspektiv om analytisk tilnærming og utgreiing på feltet. I denne fasen har mine teoretiske implikasjonar difor *støtte*.

6.2.2 Kulturperspektivet.

Kulturperspektivet har *liten relevans* i denne fasen fordi det ikkje kan seie noko fornuftig om den aktuelle fasen. Val av tiltak (Fase 1) var relevant for kulturperspektivet, men ikkje utval av konsulentselskap (Fase 2).

6.2.3 Myteperspektivet

Det instrumentelle perspektivet skildra at val av konsulentselskap var ei rasjonell handling. Mine teoretiske implikasjonar om at personalleiinga ikkje ville ta eit målretta var av konsulentselskap og at konsulentselskapet ville bli valt før problemavklaringa kan difor *avvisast*. Eit spørsmål ein kan stille seg er om *måten konsulentselskapet framheva seg på* var sentralt i utveljingsprosessen og om den psykologiske bakgrunnen til konsulentane kan peika mot eit myteperspektiv der konsulentselskapet heva seg over motane i sin presentasjon?

6.3 Fase 3: Program 1

Den tredje fasen i empirien skildra utarbeidinga av program 1 og om leiarutviklinga var prega av konsulentselskapet sitt tilbod eller Oljebedrifta si etterspurnad. Program 1 var eit leiarutviklingsprogram for alle leiarar og personar med personalansvar i Oljebedrifta. Det sentrale i programmet var å sikta inn på karakteristikken at deltakarane var leiarar og fokuset var på den enkelte leiar. Det empiriske materialet skildra at utarbeidinga og gjennomføringa blei gjort gjennom ein kombinasjon av interne og eksterne ressursar.

6.3.1 Det instrumentelle perspektivet

Personalleiinga hadde *klare indikasjonar* på kva dei ynskja med program 1 og difor blei programmet *drevet av deira etterspurnad*. Etterspurnaden var basert på innhaldet som personalleiinga klart hadde definert på førehand. *Innhaldet kom difor fyrst* og var klar før leveransen. Personalleiinga *drøfta nøye på førehand kva tema som skulle vera med i program 1* og fant at strategibiten var veldig godt dekkja i organisasjonen, fordi dei hadde gode system beståande av reglar og prosedyrar som gjorde at dei tilsette var gode til å strukturera oppgåver. Program 1 skulle difor ha fokus på relasjonsorientert leiing, der ein spesielt skulle fokusera på deltakarane som leiarar og korleis dei fungerte i relasjonelle samanhengar.

Konsulentselskapet kom med forslag til tiltak, forslag til aktivitetar, ressursar dei kunne spela på av både deltakarar på programmet og frå leiinga i Oljebedrifta, men det var personalleiinga som *kontrollerte den lokale tilpassinga og aktiviserte bestemte aktørar*. Utarbeidinga og gjennomføringa av program 1 blei styrt av eit gjensidig samarbeid mellom personalleiinga i Oljebedrifta og dei to konsulentane. I program 1 valte personalleiinga ut *deltakarar*, dei bestemte kor lenge *programmet skulle vare*, kva *mål* programmet skulle ha og korleis det skulle *byggjast opp*. Administrerande direktør brukte og samlingane i program 1 til å fortelja om hans forventningar til sine leiarar, noko som visar at personalleiinga var delaktig i gjennomføringa. Eg går ut frå at administrerande direktør sin kunnskap om målet gjorde det sentralt å få han inn på tiltaket, både i gjennomføringa og som deltakar.

Eit instrumentelt perspektiv fremjar reguleringar for kven som formelt har deltakingsrett, og i program 1 hadde personalleiinga *forhands definert kven som skulle vera deltakarar*. Deltakarane si fagbakgrunn og stilling farga i betydeleg grad dei vala som blei tatt i program 1, sidan dette programmet var for leiarar. Program 1 si gjennomføring var prega av eit *systematisk utvikla program som var klart og konsist* der ein hadde ein logisk overgang mellom førebuing, gjennomføring og avslutning. Dei to informantane⁴⁶ frå program 1 var veldig fornøyd med at programmet starta med ei 360 graders evaluering. Dei blei trygge på kva profilar dei andre på samlinga hadde og dei meinte at det var gode diskusjonar og dialogar gjennom programmet. Empirien *støttar* difor dei instrumentelle implikasjonane eg hadde til den fasen.

⁴⁶ Informant 6 og informant 8

6.3.2 Kulturperspektivet

Leiarutviklinga var drevet av Oljebedrifta si etterspurnad og samarbeidet mellom personalleinga og konsulentselskapet i utviklinga og i gjennomføringa av program 1 tyder på at programmet var godt tilpassa Oljebedrifta som kunde. Mi forventning til denne fasen omhandla motivasjon for deltaking og gjekk difor ikkje på innhaldet. Det empiriske materialet viste at informant 8 måtte motiverast før deltaking. Personalleinga, og spesielt personalsjefen, var dyktige på å handtera motstanden, og det var spesielt avgjerande for at informant 8 skulle bli motivert til å delta. Dette visar at *deltakinga måtte forankrast kulturelt* for at deltakarane skulle få motivasjon til å delta. Min empiriske implikasjon ut frå kulturperspektivet *støttast* difor i denne fasen.

6.3.3 Myteperspektivet.

Ut frå eit myteperspektiv omhandla mine forventningar innhaldet i program 1. I min empiri var det *ingen indikasjon* på at utviklinga av program 1 var *symbolpregande og tilfeldig*. I staden blei det prega av kva personalleinga etterspurte.

Personalleinga hadde klare mål og var svært aktive i utviklingsprosessen. Dei visste kva innhald programmet skulle ha og korleis tiltaket skulle byggjast opp for å nå dei måla dei hadde sett seg. Program 1 blei *difor ikkje drevet av det konsulentselskapet tilbydde*, men blei motsett drevet av det personalleinga etterspurte. Program 1 bar heller ikkje preg av å vera eit standardprogram, fordi innhaldet var spesifisert etter Oljebedrifta sitt mål og myteperspektivet sin implikasjon om at kunden ikkje ville påverka programmet *blei ikkje innfridd*. Difor blir mine implikasjonar *avvist* i denne fasen. Implikasjonen som *støttast* i denne fasen er at den praktiske implementeringa blei gjort av konsulentane. Det var konsulentane som stod for gjennomføringa av program 1. Spørsmålet ein kan stilla seg er om konsulentselskapet fremja nye idear og visjonar om kva programmet burde innehalde for at det skulle stå fram som effektivt og moderne?

Vidare skildra fase 3 at det var ein god *"match"* mellom konsulentselskapet og Oljebedrifta i utviklinga og gjennomføringa av program 1. Grunnen til det var nok at *konsulentselskapet tilbydde det Oljebedrifta hadde behov for*. Det var heilt sentralt for konsulentselskapet å tilby tenester som personalleinga synest var bra, fordi dei var mykje meir avhengige av oppdraget enn Oljebedrifta. For dei ville dette oppdraget gi eit økonomisk tilskot og arbeid framover. I

tillegg vil nok konsultentselskapet vera sårbare i forhold kven som arbeider i selskapet, og det er ikkje sikkert at andre konsulentar ville ha opparbeida seg ein like god kontakt med personalleinga som desse to konsulentane gjorde.

6.4 Fase 4: Korleis har tiltaket utvikla seg og endra seg over tid?

Den fjerde fasen i empirien skildra utarbeidinga og mål for program 2. Empirien presenterte kvifor personalleinga valte å utvikla eit nytt program, kva dei lærte av program 1 og skilnaden mellom dei to programma. Tanken bak program 2 var at den enkelte skulle bli meir bevisst si eiga rolle, og at deltakarane skulle læra seg sjølv å kjenna i samhandling med andre. Programmet blei utvikla for fagtilsette i Oljebedrifta og det var ikkje eit program der ein "*blei leiar*".

6.4.1 Det instrumentelle perspektivet

Personalleinga såg etter gjennomføringa av program 1 at dette var noko Oljebedrifta hadde *nytte av*, og dei to informantane frå program 1 såg på deltakinga som nyttig og lærerik. Personalleinga gjorde difor ei *rasjonell tilpassing* av leiarutviklinga ved at dei utvikla eit nytt program *basert på læring* (program 2). Målet med program 2 var å skapa ein felles ståstad gjennom eit program som skulle fremja *prestasjonar og samhandling* uansett om ein var leiar eller vanleg medarbeidar. Bakgrunnen byggja på at personalleinga hadde sett seg *klare mål og forventningar* til programmet. Dei valte å arbeida vidare med det same konsultentselskapet som dei brukte i program 1. Under gjennomføringa av program 2 gav personalleinga *feedback* til konsulentane for å stryka programmet undervegs, noko som gjorde at program 2 blei endra og tilpassa undervegs i gjennomføringa. Skildringane overfor visar at det empiriske materialet *støttar* mine instrumentelle implikasjonar i denne fasen.

I program 1 valte personalleinga strategisk ut deltakarar til programmet. I program 2 kunne deltakarane anten bli nominert av sin leiar, av leiargruppa eller dei sjølv kunne presentera si interesse for å delta. Dette visar at det *ikkje var like tydeleg definert kven som blei deltakarar* på dei ulike samlingane i program 2, og det støttar ikkje opp under idear frå eit instrumentelt perspektiv om stram styring og kontroll.

6.4.2 Kulturperspektivet

Tanken bak program 2 viste seg å vera eit ynskje om og skapa ein felles ståstad for dei fagtilsette i organisasjonen. Personalleiinga si erfaring med program 1 indikerar ei *kontekstualisering* fordi dei såg på erfaringa med program 1 som relevant når dei no stod i same situasjon som i 2006. Personalleiinga *handla difor ut frå erfaringar* og utvikla program 2. Det kom og førespurnad frå enkelte, både leiarar og frå andre fagtilsette i Oljebedrifta om personalleiinga hadde planar om å utvikla eit nytt program (informant 10). Min implikasjon har difor *støtte* i det empiriske materialet

I denne fasen har variabelen "*naturleg prosess*" vore vanskeleg å operasjonalisera. Dette fordi omgrepet kan bety forskjellige ting. Spørsmålet om kor naturleg ein prosess er, er eit upresist spørsmål. Handlar det om naturleg prosess som om at det er naturleg at ein utviklar eit nytt program, eller er det ei operasjonalisering om naturleg i den forstand at det ikkje førar til utvikling av eit nytt program? Utfordringa med denne variabelen var at den ikkje med sikkerheit målte det den skulle måla. Denne implikasjonen blei difor prega av å vera ein *svak test*.

Det som utspegla seg i denne fasen var at gjennomføringa av program 2 blei gjort med ein anna innfallsvinkel enn som ingeniør eller økonom, fordi personalleiinga meinte det var ein nødvendig del av læringa. Spørsmålet ein kan stilla seg er om denne arbeidsfilosofien som konsultentselskapet arbeida etter blei for vanskeleg for Oljebedrifta sine fagtilsette?

Det at deltakarane i program 2 var ingeniørar eller av fagleg ekspertise som tidlegare ikkje hadde vore eksponert for leiarutvikling, gjorde at personalleiinga måtte *motivera deltakarane for å famna om tiltaket*. Desse deltakarane var ikkje kjende med tiltak som leiarutvikling, og dette førte til ein avstand mellom deltakarane og konsulentane i gjennomføringa av program 2. Programmet førte med seg ein del skepsis og motstand før programstart og deltakarane følte at programmet var framand i forhold til kva dei var vane med. Det blei ein *kulturkollisjon* mellom deltakarane og konsulentane. I program 1 var den kulturelle avstanden mindre fordi eit fleirtal av deltakarane hadde erfaring frå moderselskapet, eller kjente til og /eller hadde vore med på leiarutvikling tidlegare.

Det er difor relevant å innføra ein ny teori, nemleg *subkultur* som kan vera viktig ut frå eit kulturperspektiv. Subkultur er;

” (...) en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler regelmessig med hverandre, som oppfatter seg selv som en egen gruppe innenfor organisasjonen, som deler et sett av problemer som defineres som felles for alle, og som rutinemessig handler på grunnlag av kollektive forståelser som gruppen er alene om” (Van Maanen og Barley sitert i Hatch 2001:251).

Eit tiltak som leiarutvikling kan bli forstått og tildelast meiningar gjennom *kulturell fortolking*. Same tiltak vil difor kunne bli forstått heilt ulikt i ulike grupper innanfor same verksemd, som tilfellet var i Oljebedrifta. Grunnen til *kulturkollisjonen* i mitt case kan difor forklarast ut frå subkultur. Ingeniørar og andre fagtilsette har andre oppgåver som gjer at leiarutvikling førar til spenningar og motsetningar i forhold til kva dei er vane med. Personalleinga var klar over at innhaldet i program 2 kunne bli ei utfordring for den enkelte deltakar. Dei meinte difor at konsulentane si bakgrunn som psykologar truleg gjorde det lettare for dei å fanga opp utfordringar med kvar enkelt deltakar (Hennestad 2004).

6.4.3 Myteperspektivet.

Mine teoretiske implikasjonar har i denne fasen manglande forklaringskraft og kan difor *avvisast*. Bakgrunnen for program 2 bar ikkje preg av symbolsk tru og symbolisme prega ikkje arbeidsprosessen. Personalleinga hadde klare mål og utviklingsprosessen blei prega av rasjonelle val. Program 2 var heller ikkje likt program 1 og begge programma var tilrettelagt Oljebedrifta som kunde og innhaldet var spesifisert av personalleinga. Den vidare satsinga bar heller ikkje preg av å vera ei legitimering som Oljebedrifta gjorde for å møte krava frå omgjevnaden.

I empirien fant eg ein tendens til usemje om programma var like eller ulike. Skilnaden mellom programma var avhengig av om eg spurte konsulenten eller personalleinga i Oljebedrifta. Likskapen mellom programma var at dei begge veksle mellom plenum og basisgrupper på samlingane, og at kvar enkelt deltakar hadde sin eigen utviklingsplan og utviklingstematikk. Skilnaden mellom programma var at konsulentane hadde meir avgrensa tid med deltakarane i program 1, ein byrja program 1 med 360 graders evaluering og programmet var spesifisert for leiarar. Motsett starta ein ikkje med 360 graders evaluering i program 2, konsulentane hadde meir tid med kvar enkelt deltakar og det var lagt inn meir

ressursar i programmet. I tillegg blei deltakarane i program 2 filma under ein presentasjon, noko som gjorde at programmet var ganske utfordrande for deltakarane. I program 1 hadde ein hovudfokus på konseptuell forståing og tilbakemelding, medan program 2 var meir retta mot personleg utvikling og ein hadde ikkje same fokuset på tilbakemeldingar. Min implikasjon om to like program kan difor *avvisast*.

6.5 Fase 5: Oppfylte leiarutviklinga forventningane?

Den femte og siste fasen i empirien skildra personalleinga og deltakarane si vurdering av leiarutviklinga, og om tiltaket stod til deira forventingar. Forventningane til personalleinga var å gjera deltakarane meir bevisst si eiga rolle, om det var som leiar eller som fagarbeidar. I program 1 la personalavdelinga meir vekt på leiingsperspektivet og det ansvaret som kvar enkelt leiar hadde. I program 2 var fokuset på tilsette som formelt ikkje var leiarar, men som utførte leiing i jobben og ein la i større grad vekt på det å leia seg sjølv, enn det å leia andre. Då personalleinga i program 1 fokuserte på relasjonar var det på deltakarane som leiarar og korleis dei fungerte i relasjonelle samanhengar. I program 2 hadde dei meir fokus på deltakarane som teammedlem, og korleis dei kunne bruka sine relasjonelle eigenskapar (informant 10).

6.5.1 Det instrumentelle perspektivet

Leiarutviklinga har ut frå personalleinga sitt syn vore *vellykka*. Grunnen til det er nok fordi konsulentane var gode til å ha reelle problemstillingar som var plukka ut frå arbeidskvardagen til deltakarane. Programma var difor *tilpassa dei lokale forholda* og innhaldet var knytt til deltakarane sitt daglege arbeid. Oppfølginga og utviklinga av tiltaket var *tydeleg definert* og *forankra hjå personalleinga*. I tillegg førte dei to leiarutviklingsprogramma til eit fellesskap i Oljebedrifta. I lys av instrumentell teori har difor leiarutviklinga gått som planlagt.

På den andre sida meinte personalleinga at det var vanskeleg å måle verknaden av leiarutviklinga, men at programma hadde skapt eit engasjement, ein felles ståstad for dei tilsette. Personalleinga hadde fått *positive tilbakemeldingar* frå deltakarar og når fleirtalet av deltakarar hadde gitt tilbakemelding om ein positiv effekt, så ville det samla sett gi ein positiv verknad for Oljebedrifta. Dei uformelle og formelle positive tilbakemeldingane gjorde at personalleinga såg på tiltaket som *nyttig* og samstundes hadde dei blitt meir bevisst på leiing og leiarskap i organisasjonen. Administrerande direktør og personalsjefen i Oljebedrifta

uttrykka at dei var tilfreds med utfallet av dei to programma fordi programma har *gått som planlagt og hatt innverknad* på deltakarar og organisasjonen. Dermed bekrefta empirien i stor grad at måla med programmet var oppnådd.

På den andre sida gjennomførte ikkje personalleiinga noko formell evaluering av program 1, for å måle dei faktiske effektane og kartleggja dei. Dette kunne sett ut frå eit instrumentelt perspektiv gitt personalleiinga ei retning på kva satsingar dei burde gjera i framtida og på kva måte tiltaket skulle korrigerast. Implikasjonane om evaluering av program 1 kan difor *avvisast*.

Men ut i gjennomføringa av program 2 (etter den tredje samlinga) slutta personalleiinga å evaluera programmet og konsultentselskapet utvikla *eit evalueringsskjema* til deltakarane.

Evalueringa av samling 6 i program 2 viste at deltakarane var svært nøgde med programmet og evalueringa viste positive effektar. Dei positive effektane kan også ha gitt personalleiinga eit svar på at det var lurt å vidareutvikla tiltaket. Evalueringa var ei spørjeundersøking med avkryssing for deltakarane, og det var avgrensa kva deltakarane kunne få fram av egne meiningar. Men mine intervju med informantane frå program 2 samling 6 viste også at dei såg på leiarutviklinga som nyttig. Dei hadde lært omgrep og verktøy som dei nytta i jobbsamanheng, og i tillegg hadde programmet gitt dei noko personleg fordi dei hadde blitt flinkare i samspel med andre. Informantane frå program 1 sine forventingar blei også oppfylt fordi dei lærte mykje om grunnleggjande prinsipp som å førebu møter, korleis ein skulle la andre sleppa til i diskusjonar og møter. Programmet gjorde at dei blei engasjert. Dersom ein vurderar dei to programma i lys av opplevd måloppnåing, er utfallet sett i lys av det *instrumentelle perspektivet at tiltaket var vellykka*.

6.5.2 Kulturperspektivet

Kulturperspektivet har *liten relevans* i denne fasen fordi det ikkje kan seie noko fornuftig om den aktuelle fasen. På den andre sida kan ein sjå på sjølv-seleksjonaspektet. Personalsjefen si rolle, autoritet og status som leiar og tilretteleggjar av programma kan gi signal om at dette er prioritert og viktig for organisasjonen.

6.5.3 Myteperspektivet

I lys av myteperspektivet kan den uformelle evalueringa av program 1 seiast å *støtta* min teoretiske implikasjon om at leiarutvikling ville ha symbolsk verdi. Sidan det var utbreitt konsensus om kva som var den beste leiarutviklinga, var det ikkje nødvendig etter personalleinga sitt syn å undersøkje effektane av dette programmet. Dei uformelle tilbakemeldingane frå konsulentane og deltakarane hadde *verdi* for personalleinga. Evalueringa av program 1 hadde difor ein *symbolsk verdi*.

I empirien kom det fram at administrerande direktør og personalsjefen syntest det hadde vore vanskeleg å måla effekten av leiarutviklinga, men dei følte at den overordna målsetjinga hadde blitt innfridd. Sidan personalleinga evaluerte program 2 kan det indikera at dei formelt sett ville ha meir informasjon om kva deltakarane meinte om programmet, fordi dei uformelle tilbakemeldingane ikkje gav dei klare nok svar. Med utgangspunkt i mine forventningar har funn i det empiriske materialet *liten støtte* i denne fasen.

6.6 Dei ulike perspektiva si forklaringskraft

Med utgangspunkt i diskusjonen av forventningane i dette kapitelet, har eg utvikla tabell 9⁴⁷ som presenterer dei ulike perspektiva si relative forklaringskraft slik eg har tolka empirien. Ut frå tabell 9 kan ein sjå at det instrumentelle perspektivet har *størst forklaringskraft*, medan kulturperspektivet har *delvis forklaringskraft*. Myteperspektivet har *liten forklaringskraft* i dette caset.

⁴⁷ Min inspirasjon til oppsett av tabell har eg fått av masteroppgåva til Breivik. Breivik, B. 2010. *Mål og resultatstyring av NAV – Instrument, kultur eller myte? En studie av Arbeids- og inkluderingsdepartementets mål- og resultatstyring av Arbeids- og velferdsetaten i perioden juli 2006 – april 2009*. Bergen: Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Masteroppgave.

Tabell 9: Dei tre perspektiva si forklaringskraft opp mot dei fem fasane

Fase	Forventning instrumnet perspektiv	Oppfylt?	Forventning kulturperspektiv	Oppfylt?	Forventning myteperspektiv	Oppfylt?
Fase 1: Bakgrunn for leiarutviklinga	- klare mål for leiarutviklinga	Ja	- bruka leiarutvikling til å byggja opp organisasjonskulturen	Ja	- respons på ytre forventningar	Nei
	- problem før tiltak	Ja	- skapa kultur, verdiar og relasjonar mellom tilsette	Ja	- etterlikna andre organisasjonar for å auka si legitimitet	Nei
	- klare mål for effektar	Ja	- tilbod frå arbeidstakar for å sikra tilsette sin lojalitet	Ja	- visar at Oljebedrifta tek leing på alvor	Ja
	- verktøy for å oppnå mål og forbetra leiarar	Ja	- tilsette vil signalisera eit behov for leiarutvikling	Ja	- omgjevnaden skaper eit behov for leiarutvikling	Nei
	- gjera arbeidsplassen meir attraktiv og for å halda på tilsette	Ja	- tilsette vil signalisera eit behov for leiarutvikling	Nei	- ikkje noko kartlegging av kva problema består i og/eller kva som er den beste løysinga	Nei
			- det som passar seg logikken vil liggja bak avgjersla	Nei	- ingen gjennomtenkte mål med tiltaket	Nei
					- Tiltaket veljast før problemavklaringa og måla er difor symbolpregande	Nei
Fase 2: Utveljing av konsultentselskapet	- velja det konsultentselskapet som har den mest tilfredsstillande løysinga etter å ha vurdert ulike alternativ opp mot kvarandre	Ja	Kulturperspektivet har liten relevans i denne fasen fordi det ikkje kan seie noko fornuftig om den aktuelle fasen		- Oljebedrifta vil ikkje ta eit målretta val av konsultentselskap	Nei
	- prega av Oljebedrifta si etterspørsel	Ja			- Oljebedrifta vil velja konsultentselskap før problemet	Nei
Fase 3: Program 1	- lokal tilpassing og aktivisering av bestemte aktørar	Ja	- organisasjon medlemma må motiverast for å famna om tiltaket	Ja	- program 1 sitt innhald vil bli prega av det konsultentselskapet tilbyr	Nei
	- leiinga vil bestemme kven som får delta	Ja			- Den praktiske implementeringa vil overlatast til konsultentselskapet	Ja
	- deltakarane vil farga dei val som blitt tatt med omsyn til innhald og mål	Ja			- program 1 vil vera eit standardprogram	Nei
Fase 4: Korleis har tiltaket utvikla seg og endra seg over tid	- rasjonell tilpassing av leiarutviklinga	Ja	- leiarutviklinga vil utvikla seg i ein gradvis prosess	Delvis	- konsultentselskapet vil bringa inn nye visjonar og idear	Delvis
	- deltakarane vil gi feedback undervegs	Ja	- Oljebedrifta vil handla ut frå tidlegare erfaringar og utvikla eit nytt program	Ja	- program 2 vil vera likt program 1	Nei
			- tilsette må motiverast for å famna om det nye programmet	Ja	- symbolisme vil prega arbeidsprosessen	Nei
					- Leiinga vil forsetja med leiarutvikling fordi det er moteriktig og dei vil legitimera det opp mot organisasjonen sine institusjonelle omgjevnader.	Nei
Fase 5: Oppfylte leiarutviklinga forventningane?	- leiarutviklinga vil gå som planlagt	Ja	Kulturperspektivet har liten relevans i denne fasen fordi det ikkje kan seie noko fornuftig om den aktuelle fasen		- evalueringa vil ha symbolsk verdi fordi det ikkje leggjast særleg vekt på	Delvis
	- evaluera dei faktiske effektene av tiltaket	Delvis			- Oljebedrifta vil ikkje ta initiativ for å få resultat av leiarutviklinga	Nei
	- leiarutviklinga vil vera vellykka ut frå forventningar	Ja				

I fase 1 forklarte eg at bakgrunnen for leiarutviklinga var at Oljebedrifta hadde ein situasjon/problem før tiltaket blei sett i verk. Personalleiinga ynskja å forbetra leiarane gjennom tiltaket. Problemaforklaringa kom før tiltaket. Det var fleire funn i empirien som *samsvarte* med mine instrumentelle implikasjonar. I denne fasen kom det instrumentelle og myteperspektivet med motstridande implikasjonar til kvifor Oljebedrifta byrjar med leiarutvikling. Motsett kom kulturperspektivet med andre aspekt ved bakgrunnen for tiltaket som kultur og identitet.

I fase 2 kom det instrumentelle perspektivet og myteperspektivet igjen med motstridande forventningar når det gjaldt utveljinga av konsulentselskapet. I denne fasen hadde kulturperspektivet *liten relevans*. Det er fleire aspekt ved dei empiriske funna som tyder på at det *instrumentelle perspektivet har forklaringskraft* og hovudargumentet er at personalavdelinga tok eit målretta val av konsulentselskap etter å ha vurdert fleire selskap opp mot kvarandre.

Dei teoretiske implikasjonane til fase 3 omhandla program 1 sitt *innhald og motivasjon*. Programmet sitt innhald var prega av *klare mål og sterk kontroll* frå personalleiinga som aktiviserte bestemte aktørar og passa på at tiltaket fekk ei lokal forankring. Innhaldet blei difor drevet av personalleiinga si etterspurnad. Denne indikerer at det instrumentelle perspektivet har *forklaringskraft*, medan mine forventningar til myteperspektivet blei *avvist*. Implikasjonane frå kulturperspektivet omhandla motivasjon for deltaking. Deltakarane måtte motiverast før dei skulle på programmet og mi forventning fekk difor *støtte* i empirien.

I fase 4 var måten programmet blei utvikla på og gjennomført på eit viktig moment. Prosessen med å utvikla program 2 var prega av klar *problemaforklaring* og prosessen blei prega av *kontroll frå personalleiinga*. I empirien kunne ein lesa korleis personalleiinga arbeida effektivt for å nå dei måla dei hadde sett seg. Også i program 2 måtte deltakarane *motiverast før start* og i tillegg førte gjennomføringa med seg ein *kulturkollisjon* som gjorde at eg lanserte en ny teori, *subkultur* som kan forklare kvifor dette skjedde. Myteperspektivet sine implikasjonar blei *avvist* i denne fasen fordi programma var forskjellige, dei to programma bar heller ikkje preg av å vera standardprogram og det var i tillegg ingenting frå det empiriske materialet som indikerte at Oljebedrifta si satsing på leiarutvikling over tid blei gjort for å imitera andre organisasjonar.

I fase 5 tok eg føre meg personalleiinga og deltakarane si vurdering av leiarutviklinga, og om tiltaket stod til forventningane. Evalueringa var fyrst prega av *symbol*, men personalleiinga utvikla etterkvart *ei formell evaluering* av program 2. Personalleiinga hadde ikkje noko kvantifiserbar målsetjing med leiarutviklinga fordi dei meinte det ville vera vanskeleg å observera *effektar*. Den overordna målsetjinga til personalleiinga var å gjera deltakarane meir bevisst si eiga rolle, som leiar eller som fagarbeidar. Det empiriske materialet bekrefta at *målsetjinga personalleiinga hadde sett seg blei innfridd*. Programma hadde ført til ein felles forståing for ting og gjort tilsette tryggare og meir sjølvbevisste.

Fase 5 har vore den vanskelegaste å tolka ut frå empirien og ut frå dei analytiske perspektiva. Det er likevel viktig å seia at fase 5 ikkje har vore hovudfokuset for studiet sidan eg ikkje har hatt som mål å måla effekten av tiltaket i Oljebedrifta. Sjølv om eg gjennom eit instrumentelt perspektiv skildrar at leiarutviklinga gjekk som planlagt, kunne det ha skapt utilsikta konsekvensar. Kulturperspektivet og myteperspektivet har eit meir opent forhold til korleis leiarutviklinga kan gå, men perspektiva indikerer ikkje at leiarutviklinga går dårleg. Dermed kan dei seie lite om effekten av det.

6.6.1 Behov for ein felles identitet og ei instrumentell løysing på situasjonen

Når denne analysen landa på den vurderinga at det instrumentelle perspektivet hadde størst forklaringskraft for leiarutviklinga i Oljebedrifta, er det viktig at eg repeterer kva som har vore *fokuset* i denne studia. Bakgrunnen for leiarutviklinga var ein sentral og viktig faktor og eg ynskja å forklara kvifor Oljebedrifta satsa og utvikla leiarutvikling i 2006. I den skildrande delen av teorikapitlet mitt presenterte eg at leiarutvikling truleg vil bli sett i verk som ei strategisk avgjersle med klare mål. *Leiarutvikling vil difor sjåast på som eit rasjonelt svar på nye utfordringar som ein organisasjon står overfor*. Bakgrunnen i Oljebedrifta var ein situasjon som personalleiinga ville forbetra og dei utvikla eit tiltak som dei hadde tru på og som kunne gi effekt. *Problemauklaringa kom før tiltaket*. Det andre formålet med studia var å forklara endringa av tiltaket over tid. Ut frå empirien kom det fram at det blei gjort ei rasjonell tilpassing av tiltaket, fordi personalleiinga utvikla eitt *nytt program basert på læring*.

Ut frå den overordna hypotesen forventa eg har leiarutviklinga ville ha innverknad på Oljebedrifta og deltakarane i samsvar med måla deira. I det empiriske materialet kom det fram at begge leiarutviklingsprogramma hadde *skapt ein felles plattform, eit engasjement, ei*

felles forståing og ein sjølvbevisstheit for deltakarane som var målet i utgangspunktet. Men kvifor var leiarutviklinga vellykka? Noko av grunnen kan forklarast ut frå tidlegare forskning. I doktoravhandlinga til Lysø (2010) forklarte ho korleis effekten heng saman med den lokale støtta og involveringa frå organisasjonen og at interne program er mest hensiktsmessig om ein ynskjer å skapa endring. Ein kan difor seie at Oljebedrifta har gått ”etter boka”. Dei har utvikla eit tiltak som teoretisk sett skal gi dei effektane dei ynskjer. Den lokale forankringa og personalsjefen og administrerende direktør si støtte og involvering gjorde at dei to programma fekk ynskja resultat. Det at heile toppleiinga var med i program 1 og at personalsjefen og administrerende direktør var aktiv på samlingane kan ha legitimert programmet innad, og kan difor vera ein indikasjon at programmet gjekk så bra. Om toppleiinga ikkje engasjerer seg kring eit slikt tiltak, har det eit høgare sannsyn for å misslykkast.

Sjølv om eg i denne studia har fått støtte for fleirtalet av dei instrumentelle implikasjonane må eg problematisera dei funna eg har gjort. Eg har i denne masteroppgåva nytta meg av intervjudata for å kartleggja bakgrunnen for og gjennomføringa av leiarutviklinga. Det vil seie at eg har fått informantane si kartlegging av tiltaket. I den samheng var det nok ”*naturleg*” at Oljebedrifta sine leiarfigurar (administrerende direktør og personalsjef) ville framheva dei *formålsrasjonelle aspekta* ved det dei gjorde.

Det kan difor tenkjast at prosessen kan ha vore prega av *avgrensa rasjonalitet* utan at dette har kome fram gjennom intervjudata. Sjølv om personalleiinga handla ut frå ein instrumentell tankegang, har dei truleg ikkje hatt moglegheita til å vurdere alle alternativ og alle konsekvensar kring sine val i prosessen med leiarutviklinga. Dei kjente truleg berre til eit avgrensa sett av alternativ, fordi dei hadde kapasitetsavgrensingar og måtte velja ut informasjon og handla difor ut frå forenkla modellar av verkelegheita. Ut frå dei utveljingane personalleiinga gjorde, var det nok noko som fekk merksemd og blei fokusert på, medan andre aspekt truleg blei ignorert og eller oversett (Christensen et al 2004:21-22).

Når eg i denne studia har *nokså lite som understøttar* kultur- og myteperspektivet, må eg spørja om det er overraskande, mot forventning eller ikkje?

Kulturperspektivet hadde *delvis forklaringskraft* i dette caset. Grunnen til det er for det fyrste at det har vore ein del *avvik* frå mine implikasjonar og dei faktiske funna som eg gjorde i empirien. Dei kulturelle implikasjonane eg utvikla i teorien har vore vanskeleg å finne i

praksis i empirien. Til dømes gjeld dette fase 1, der empirien indikerte at bakgrunnen for leiarutviklinga var kultur og identitet som kan tilseie eit kulturperspektiv. Det eg var observant på her var at desse faktorane kunne koma av andre årsaker. Eg forklarte bakgrunnen for leiarutviklinga med at personalleiinga brukte kultur og identitet som verktøy i tiltaket ut frå eit instrumentelt perspektiv og ikkje eit kulturperspektiv. Med utgangspunkt i endringa i dei indre og ytre rammene ynskja personalleiinga å etablere ein felles identitet i ein relativt ung organisasjon.

Eit anna eksempel er at den overordna hypotesen ut frå kulturperspektivet har vore vanskeleg å operasjonalisera og då særleg dette med at leiarutviklinga ville endra seg i ein naturleg prosess. Det som stod sterkt ut frå kulturperspektivet var forventninga om motivasjon og eg fekk støtte for mine empiriske implikasjonar. Personalleiinga la inn ein innsats i å motivere deltakarane og motstand handterte dei ved å ta tak i problema slik at dei tilsette skulle delta på programmet. Personalleiinga si motivering gjorde at deltakarane opplevde eit forhold og eit samhald kring leiarutviklinga.

Myteperspektivet la til grunn at det finst sosiale og kulturelle normer, og at desse kan følgjast utan at ein nødvendigvis er seg særleg bevisst, eller reflektert over det. Visse måtar å handla på takast difor for gitt, og rokkast ikkje ved med mindre ein står overfor ei krise. Det kan vera ei forklaring på at myteperspektivet i dette caset har låg forklaringskraft. Oljebedrifta si leiing hadde bakgrunn frå moderselskapet og var bevisst på at leiarutvikling blei mykje brukt der. Dog kom det ikkje fram i intervjuet at dette var ein innarbeida moderselskap-tradisjon, omfatta med positive erfaringar. Om det hadde vore tilfelle, ville det vist at personalleiinga hadde teke med seg og byggja vidare på kjente og brukte verkemidlar frå ein etablert organisasjonskultur.

7. AVSLUTNING

I dette avslutningskapitelet vil eg svare på problemstillinga i masteroppgåva ved å trekkja fram og drøfta hovudfunna frå studia. Deretter vil eg skildra faglege og praktiske implikasjonar. Avslutningsvis vil eg seie noko om moglegheita for generalisering og vidare forskning.

I denne masteroppgåva har eg forsøkt å belysa bakgrunnen for og gjennomføringa av leiarutviklinga i Oljebedrifta i tidsrommet frå 2006 til 2012. Oppgåva si overordna problemstilling var;

Kva var drivkreftene for at Oljebedrifta byrja og utvikla leiarutvikling og kvifor har tiltaket og innhaldet endra seg over tid?

Oppgåva si overordna problemstilling blei konkretisert og operasjonalisert i fem forskingsspørsmål;

- 1) *Kva var den utløysande faktoren for at Oljebedrifta byrjar med leiarutvikling?*
- 2) *Kvifor blei akkurat dette konsulentselskapet valt*
- 3) *Er tiltaket drevet av tilbodet frå konsulentselskapet eller etterspurnaden til Oljebedrifta?*
- 4) *Korleis har tiltaket utvikla seg og endra seg over tid?*
- 5) *I kva grad har leiarutviklinga oppfylt dei forventingar Oljebedrifta og deltakarar har hatt?*

Eg brukte i masteroppgåva kvalitativ casestudie som forskingsmetode for å svare på problemstillinga. Empirien i studiet bestod av intervjudata og interne dokument frå Oljebedrifta og konsulentselskapet. For å analysa dei fem fasane empirien var strukturert etter nytta eg meg av eit *instrumentelt*, eit *kulturelt* og eit *myteperspektiv*. Eg utleia implikasjonar og hypotesar i teorikapitelet mitt og på bakgrunn av dei blei empirien analysert i analysekapitelet. Den skildrande delen av teorikapitelet mitt (omgrepsforklaringane) har fungert som informative bærebjelkar på feltet leiarutvikling og skapt innsikt for lesaren.

7.1 Sentrale funn

I empirien syner det seg at bakgrunnen for leiarutviklinga var å bevisstgjera leiarane og byggja opp ein kultur, ein identitet og eit fellesskap. Personalleinga i Oljebedrifta var aktiv og reflektert kring tiltaket. Leiarutviklinga blei drevet av personalleinga si etterspurnad. Eg fant i empirien ein tendens til at leiarutviklinga hadde endra seg frå mål om fellesskap og organisasjonskultur til meir individuell utvikling og motivering over tid. Leiarutviklinga gjekk difor frå det kollektive til den enkelte leiar sin kompetanse.

I analysekapitelet forsøkte eg å forklare bakgrunnen og utviklinga over tid. Dei tre analytiske perspektiva representerte ulike briller som eg brukte for å forstå og forklara leiarutviklinga i Oljebedrifta gjennom. I tabell 10 under har eg oppsummert dei ulike perspektiva si relative forklaringskraft.

Tabell 10: Dei teoretiske perspektiva si relative forklaringskraft i caset

Fase	Det instrumentelle perspektivet	Kulturperspektivet	Myteperspektivet
Fase 1: Bakgrunn for leiarutviklinga	Støtte	Delvis avvist	Avvist
Fase 2: Utveljing av konsultentselskapet	Støtte	LITEN RELEVANS	Avvist
Fase 3: Program 1	Støtte	Støtte	Avvist
Fase 4: Korleis har tiltaket utvikla seg og endra seg over tid?	Støtte	Delvis støtte	Avvist
Fase 5: Oppfylte leiarutviklinga forventningane?	Delvis støtte	Liten støtte	Liten støtte

Eg har ved hjelp av perspektiva fått fram mest mogleg av essensen i leiarutviklinga, og det er ikkje overraskande at dei forklarar og fangar opp ulike sider ved empirien. Det instrumentelle perspektivet og myteperspektivet kom med motstridane implikasjonar, medan kulturperspektivet hadde implikasjonar kring andre faktorar. Som ein ser ut frå tabell 10, hadde det instrumentelle perspektivet størst forklaringskraft i dette caset. Nesten alle implikasjonane eg utleia frå det instrumentelle perspektivet blei oppfylt. Det kan ha og gjera med at Oljebedrifta var ein "ung" organisasjon og at organisasjonsmedlemmar i stor grad hadde same fortid, frå moderselskapet. Dei har truleg tatt med seg organisasjonskulturen "på lasset" i stor grad.

Perspektiva har vore konkurrerende fordi alle tre blei nytta på det same empiriske materialet, slik at deira relative forklaringskraft skulle bli vurdert. I lys av den utfyllande strategien visar studia at perspektiva samla bidrog til ei meir heilskapleg forståing av leiarutvikling i Oljebedrifta. Det er og viktig å sjå samspelet mellom dei ulike perspektiva. Ut frå tabell 10 kan ein sjå at der implikasjonane frå myteperspektivet ikkje blei oppfylt, fangar det instrumentelle eller kulturperspektivet dette opp på ulike måtar.

Det som gjorde case mitt spesielt interessant var at Oljebedrifta var ein ung organisasjon som var under oppbygging. Den perioden eg tok utgangspunkt i var perioden då Oljebedrifta var i startfasen med å byggje seg opp som eit eige selskap, etter at dei var lausreve frå moderselskapet. Dei hadde fått ein ny sjansen og dei hadde utviklingskultur. Eit oppsiktsvekkande funn i mi studie er difor at *alder* og *tidspunkt* er avgjerande for når ein startar med leiarutvikling. Ein ung organisasjon kan bruka leiarutviklinga til å forma kulturen og utvikla eit presentasjonsnivå. Tiltaket vil slik vera eit verktøy for både å forma organisasjon og leiarane.

Når det gjeld endring og utvikling over tid er mitt hovudintrykk at leiarutvikling er ein prosess som krev *involvering*, *lokal forankring* og *klare mål frå leiinga*. Utviklinga over tid vil truleg involvera ulike nivå i ein organisasjon og det er difor viktig at toppleiinga involverer seg, og har klare mål for vidareutviklinga. Ei engasjert toppleiing vil gjera at ein satsar på leiarutvikling over tid og vil gjera at deltakarar blir motivert til å delta.

7.2 Faglege implikasjonar

I dette avsnittet vil eg drøfta i kva grad dei nytta perspektiva var eigna for å svara på problemstillinga. Hensikta med mi studie var å auka forståinga for leiarutviklinga i Oljebedrifta, og skildra og forklara drivkreftene bak tiltaket og korleis det endra seg overtid. I den skildrande delen av teorien la eg vekt på omgrepsforklaringar og kartlegging på feltet, leiarutvikling. Desse avklaringane gjorde det lettare å forklara empirien og skapte ei forståing for kva type leiarutvikling Oljebedrifta hadde hatt, og kva som var fokuset og innhaldet i program 1 og program 2. I den analytiske delen av teorien utvikla eg hypotesar og forventningar til kvart perspektiv. Desse hypotesane har styrt det meste av forskingsprosessen som val av metodisk opplegg, dataomfang og analysen. I analysen testa eg ut perspektiva si forklaringskraft opp mot empirien. På den måten fekk eg bekrefte eller avkrefta dei

hypotesane eg hadde. Mi studie kan difor skildrast som eit deduktivt forskingsopplegg fordi eg har teke utgangspunkt i teori og utvikla problemstilling og hypotesar ut frå teorien. Målet med denne prosessen har vore å stadig forbetra dei teoriane eg har hatt, eller å forkasta dei viss eg ikkje fekk støtte i empirien.

Dei analytiske perspektiva har hatt ulik forklaringskraft i dette caset, men det var på førehand mogleg å utarbeida forventningar til alle perspektiva opp mot mitt tema, leiarutvikling. Sjølv om myteperspektivet ikkje kunne forklara bakgrunnen for og utviklinga over tid, var det og eit funn. Det gav meg ein indikasjon om at desse forklaringane truleg kunne utelukkast. Det instrumentelle perspektivet og myteperspektivet har ”konkurrert” med kvarandre gjennom heile analysen og kom og i teorikapitelet med mostridande empiriske implikasjonar. Støtte til dei instrumentelle implikasjonane i analysen, gav ikkje støtte til myteperspektivet.

Med ei kvalitativ vinkling har eg skapt med djup innsikt og forståing for leiarutviklinga i Oljebedrifta. Eg har fått auka kunnskap om personalleinga sine haldningar til leiarutviklinga, kva utviklingsbehov Oljebedrifta hadde, korleis program 1 og program 2 blei designa og deira meiningar kring verknaden av programma. På den andre sida er det og behov for meir forskning om leiarutvikling frå fleire perspektiv og andre teoriar. Leiarutvikling og leiing er svært komplekse og innhaldsrike omgrep og fenomen som gjer at mange teoretiske vinklingar er mogleg. Kva teoriar og perspektiv som skal brukast vil vera opp til kvar enkelt forskar og han/hennar fokus og målsetjing med studiet. Til dømes kunne det vore interessant å studert leiarutvikling ut frå interesse, makt og konfliktperspektiv.

7.3 Praktiske implikasjonar

På noverande tidspunkt har satsinga på leiarutvikling føregått over 7 år i Oljebedrifta. Siste samling i program 2 var ferdig våren 2013. Hausten 2013 vil Oljebedrifta opphalda seg i ein tilsvarande situasjon som dei gjorde i 2006, fordi dei då skal utvikla eit nytt leiarutviklingsprogram med eit anna konsultentselskapet. Målet med det nye programmet er å gå inn med ei vidareutvikling av program 1. Det er no sju år sidan Oljebedrifta sine leiarar blei introdusert for program 1 og sidan den gongen har Oljebedrifta fått ein del nye leiarar i formelle posisjonar (informant 2). Den viktigaste grunnen for den nye satsinga er at personalleinga har innsett at dei må investera i leiarutvikling (informant 2);

”Det er en erkjennelse på at vi som organisasjon er prestasjonsdrevet, og du er så avhengig av både du selv som medarbeider og at dine medarbeidere er motivert for jobben. Så jeg tror at det er viktig med påfyll, akkurat som bilen trenger drivstoff og påfyll for å komme seg videre” (informant 2).

Sidan Oljebedrifta no er i same situasjon som dei var i 2006 kan mi masteroppgåva gje dei ein indikasjon på kva som er viktig. Forskjellen på situasjonen no og i 2006 er at Oljebedrifta ikkje lenger blir sett på som ein ung organisasjon, difor må dei setja seg nye klare mål for programmet. Oppbygging av fellesskap, identitet og kultur vil truleg ikkje vera måla denne gongen. Men med utgangspunkt i mi oppgåva kan personalleiinga sjå verdien av og igjen setja seg klare mål og forankra tiltaket lokalt. Mi studie kan difor vera til inspirasjon og noko dei kan ta med seg vidare i leiarutviklinga.

7.4 Moglegheita for generalisering

Eit interessant metodisk spørsmål er om resultatane frå mi studie har overføringsverdi til andre samanliknbare organisasjonar i same situasjon som Oljebedrifta? Ein av kritikkane av casestudium er at dei har avgrensa eller manglande moglegheit til å generalisera frå einskilte case (Yin 2003:14-15). Når case i denne masteroppgåva er ei eining, Oljebedrifta, er det difor ikkje mogleg med statistisk generalisering. På den andre sida er slutningar frå ei casestudie nyttig for å utvikla omgrep, teoretiske forventningar og problemstillingar og denne prosessen blir skildra som ei analytisk generalisering (Yin 2003). Slik sett kan casestudiar bidra med å peika på mekanismar og prosessar som genererer utfall i enkelte case, og til å utvikla teoriar om samanhengar som kan prøvast i andre case.

Hovudfokuset i denne studia har vore å testa om dei empiriske funna har støtta opp under dei empiriske implikasjonane, eller om eg måtte forkasta perspektiva. Der mine empiriske implikasjonar stemte med dei faktiske observasjonane, kan funna mine generaliserast. På den måten kan ein hevda at der mine funn er i samsvar med andre sine funn, vil denne studia kunne bidra med å styrka moglegheitene for generalisering.

Det som er spesielt med denne studia er at den omhandlar leiarutvikling i ein spesiell organisasjon i ei bestemt næring, petroleumsnæringa. Oljebedrifta var og tidlegare forankra til

ei tung verksemd, moderselskapet, noko som tilseier varsemd med omsyn til kva eg kan trekkja ut av funna på ein breiare basis. På den andre sida er ei styrke ved mi studie at eg har studert to ulike leiarutviklingsprogram og gjennomføringa av dei over ein periode på fleire år. Denne studia er ikkje ei studie av leiarutvikling over ei helgesamling, eller eit program over ein kort periode.

7.5 Vidare forskning

God forskning har ofte implikasjonar for framtida og leiar til nye spørsmål. På bakgrunn av det arbeidet som eg har gjennomført, vil eg i dette avsnittet reisa nye spørsmål som eg meiner at framtidig forskning bør forsøkja å svara på. Eg meiner det hadde vore interessant å gjennomført ei komparativ analyse når ein studerar leiarutvikling. Verken eg eller dei nyare masteroppgåvene som eg skildra i teorikapitelet mitt la vekt på ei slik samanlikning. Med utgangspunkt i to organisasjonar med ulik alder, storleik og sektor kan ei komparativ analyse ta utgangspunkt i følgjande spørsmål;

- 1) *Kvifor byrjar organisasjonane med leiarutvikling?*
- 2) *Kor tilpassa er leiarutviklinga organisasjonane?*
- 3) *Korleis endrar leiarutviklinga seg over tid i organisasjonane?*

Med desse spørsmåla kan ein få fram likskapar og ulikskapar mellom to organisasjonar og deira leiarutvikling. Vil bakgrunnen for leiarutviklinga vera den same? Kva motiv vil liggja bak organisasjonane si satsing på leiarutvikling? Min studie indikerte at det er ulike behov og utfordringar i ein organisasjon og blant ulike nivå når det kjem til leiarutvikling. Korleis vil dette kome fram i ei komparativ analyse? Vil dei to organisasjonane tilpassa leiarutviklinga på same måte eller vil dei leggje til grunn ulike strategiar?

8. LITTERATUR OG KJELDER

Andersen, S. (1997): *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget

Arnulf, J. K. (2008): *Lederutvikling*. I Kuvaas: *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget

Berrefjord, O. (2004): (...x...) - etableringsårene i tilbakeblikk: norsk gass til Europa (...x...) ein hovudaktør. *Oljemuseums årsbok 1994*. Stavanger: Museet

Burke, M.J og Day, R.R. (1986): A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of Applied Psychology*. 71(2), 232-245.

Busch, T., J. O. Vanebo og E. Dehlin (2010): *Organisasjon og organisering*. 6 utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Career Anchors (2006): About Edgard Schein. Nedlasta 28.02.2013. Henta frå URL <http://www.careeranchorsonline.com/SCA/ESabout.do?open=es>

Christensen, T, Lægreid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.A. (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget

Collins, B. D. og Holton E. F. (2004): The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly* 15 (2):217-248

Conger, J.A. (1992): *Learning to lead: The art of Transforming Managers into Leaders*. San Francisco, CA: Jossey- Bass Publishers.

DiMaggio, P. J. og W. W. Powell. (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48(2): 147-160.

Dooher, J. M. og V. Marquis (1952): *The Development of Executive Talent: A Handbook of Management Development Techniques and Case Studies*. New York: American Management Association

Drake, I. (2011): Hvem bør bli hørt om sine synspunkter på ledelse i norske virksomheter? *Magma, hefte 1*. Nedlasta 23.10.2012. Frå URL <http://www.magma.no/hvem-bor-bli-hort-om-sine-synspunkter-pa-ledelse-i-norske-virksomheter>

Eileraas, A. (2006): *Nytt gassregime, men uklar rollefordeling. En studie av (....x...) fra etablering til drift*. Hovedfagsoppgave. Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Universitet i Bergen

Energilink. <http://energilink.tu.no/no/>. Nedlasta 25.10.2012. Frå URL <http://energilink.tu.no/leksikon/gassdirektivet.aspx>

Everett, E. L. og I. Furseth (2012): *Masteroppgaven: Hvordan begynne – og fullføre*. 2 utgave. Oslo:Universitetsforlaget

Gimmestad, J. (2010) “Lederkurs ikke til nytte for bedriftene”. *Aftenposten*. Nedlasta 15.05.2012. Frå URL <http://www.aftenposten.no/jobb/article3838088.ece#.T7CkGK7gBDE>

Grønmo, S. (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget

Hatch, M. J. (2001): *Organisasjonsteori – moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.

Hennestad, B. W. (2004): Kan bedriftskultur ledes. *Magma, hefte nr 3*. Nedlasta 2.06.2013. Frå URL <http://www.magma.no/kan-bedriftskultur-ledes>

Holter, H. og R. Kalleberg (1996): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. 2 utgave. Oslo: Universitetsforlaget

HR Noreg (2007): Ekstern coaching- negativt for ledelsesutvikling. Nedlasta 04.04.2012 Frå URL http://www.hrnorge.no/Nyheter/Nyheter_2007/Ekstern+coaching+-+negativt+for+ledelsesutvikling.9UFRLG3q.ips

Jacobsen, D og J. Thorsvik (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3 utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Jordahl, A., og Midtun, E.K (2002): Lederutvikling-virker det? En evalueringsstudie av Solstrandprogrammet. *Magma, hefte 1*. Nedlasta 04.04.2012 Frå URL <http://www.magma.no/lederutvikling-virker-det>

Kjøder, A. og A. Jordahl (2010): Lederutviklingsprogram som virkemiddel for utvikling av kunnskapsdeling i norske multinasjonale selskapet. *Magma, hefte 3*. Nedlasta 04.10.2012. Frå URL <http://www.magma.no/lederutviklingsprogram-som-virkemiddel-for-utvikling-av-kunnskapsdeling-i-norske-multinasjonale-selskaper>

Konsulentguiden (16.01.2012): "*Sterk vekst i 2012*" Nedlasta 28.02.2013. Henta frå URL <http://www.konsulentguiden.no/index.cfm?id=366650>

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

Kvale, S. og S. Brinkmann (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. 2 utgave Oslo: Gyldendal Akademiske

Ladegård, G. (2009): Styring eller ledelse. *Magma, hefte 1*. Nedlasta 13.03.2012. Frå URL <http://www.magma.no/styring-eller-ledelse>

Ladegård, G. (2010): Roller og relasjoner i lederutvikling. I Landegård, G. og S. I. Vabo. Red. 2010. *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget

Lange, B. K. (2003): Hvordan kan forklare at lederutvikling oppfattes forskjellig av ulike grupper ledere? En studie av hvilke faktorer som påvirker norske lederes oppfatning av lederutvikling. Samfunns- og næringslivsforskning AS. Bergen.

Mabey, C & Gooderham, P (2003): *The impact of Management Development on Organizational Performance: A European Study*. Symposium paper, presented at Fourth Conference on HRD Research and Practice across Europe, 22-23 May, 2003, Toulouse, Frankrike

March, J.G. og Olsen, J.P. (2009): *The Logic of Appropriateness*. Arena: Working Papers. WP 04/09. Oslo: University of Oslo

Martinsen, Ø.L (2005): *Lederskap- spiller det noe rolle?* Forskningsrapport 5: Oslo Handelshøyskolen BI

McNulty, N. G. (1980): *Management Development Programs: The World's Best*. Amsterdam, New York, Oxford: North Holland Publishing Company

Meyer, J. W. og B. Rowan. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology* 83(2): 340-363.

Nilsen, S. og E. Lervik (2000): Standardiserte lederutviklingsmetoder og verktøy. Discussion Paper 5/2000. Handelshøyskolen BI. Institutt for innovasjon og økonomisk organisering.

Riksrevisjonen. (2003-2004): Riksrevisjonens undersøkelse av kjøp og bruk av konsulenttenester i staten. Dokument nr 3:8.

Roness, P. G. (1997): *Organisasjonsendringar : teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar*. Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (1998): *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.

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

Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.

Selznick, P. (1997): *Lederskap*. Oversatt av Jon Alfred Smith og Jon-Hjalmar Smith. Forord til den norske utgaven ved Tian Sørhaug. Otta: Tano Achehoug

Simon Fraser University (ingen årstal): *Faculty Profile. Gervase Bushe*. Nedlasta 28.02.2013. Henta frå URL <http://beedie.sfu.ca/profiles/GervaseBushe>

Statskonsult (2001): *Ledere som vil vekst. Lederskapsutvikling i praksis*. Utgitt av Statskonsult. Nedlasta 05.04.2012. Frå URL http://www.difi.no/statskonsult/publik/bokhefteveil/vekst/ledere_vil_vekst.pdf

St.meld.nr 39 (1999-2000): *Olje og gassvirksomheten*

Strand, P. I. (1996): Å legge til rette for læring uten å formidle den rette lære. Solstrandprogrammets innhold og utvikling. *AFFs Årsbok*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Tronsmo, P. (1996): *Ledelse og lederutvikling i staten*. *AFFs Årsbok*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Yin, R. K. (2003): *Case Study Research; design and methods*. 3 utgave. Thousand Oaks, Calif., Sage.

Yukl, G. (2010): *Leadership in organization*. 7 utgave. New Jersey: Pearson Education

Yukl, G. (2013): *Leadership in organization*. 8 utgave. New Jersey: Pearson Education

INTERNE DOKUMENT OLJEBEDRIFTA

- Organisasjonskartet Oljebedrifta 2012
- Oljebedrifta sine arbeidsoppgåver 2012
- Leiarutvikling i Oljebedrifta (anbodet) 2006
- Skriftleg materialet om gjennomføringa av program 1 samling 1 (2006)
- Skriftlig materialet om gjennomføringa av program 2 samling 6 (2011/2012)
- Evaluering program 2 samling 6 .juni 2012.

INTERNE DOKUMENT KONSULENTELSKAPET

- Presentasjon av konsulentselskapet 2012
- Organisasjonskart konsulentselskapet 2012

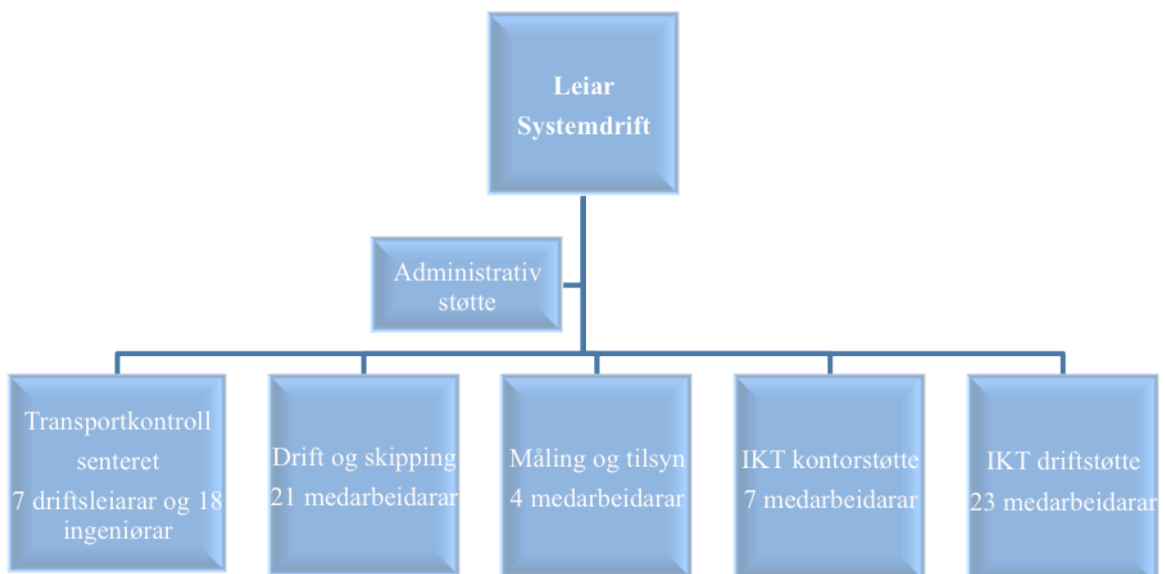
Vedlegg 1

Seksjonane i Oljebedrifta

1. Anleggstyring



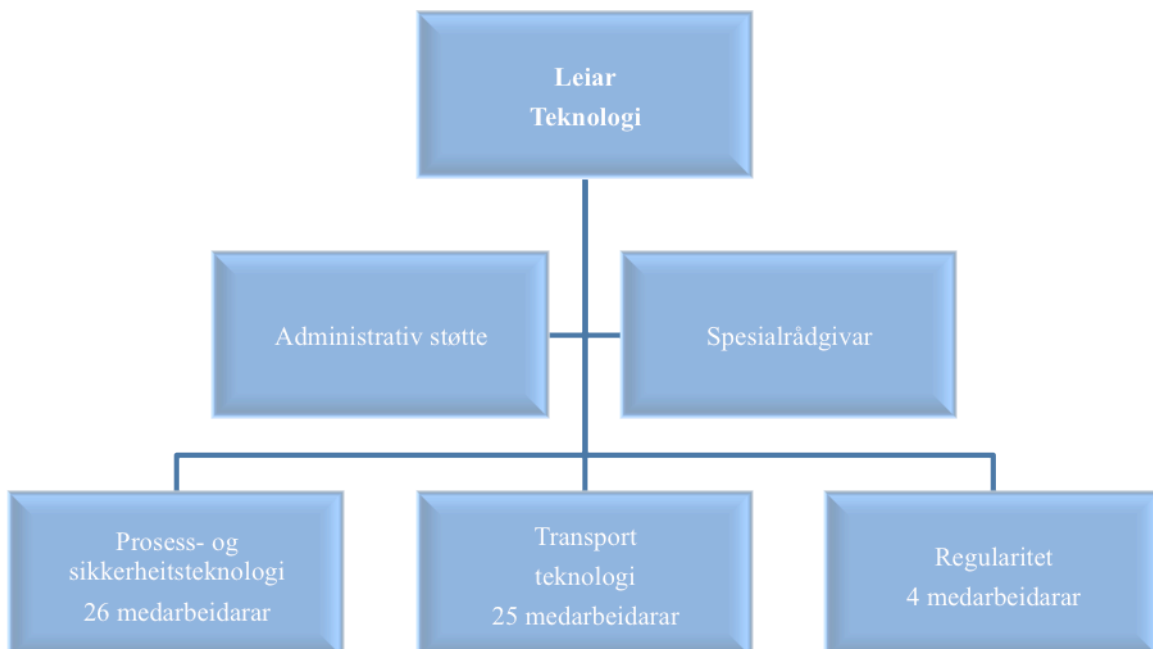
2. Systemdrift



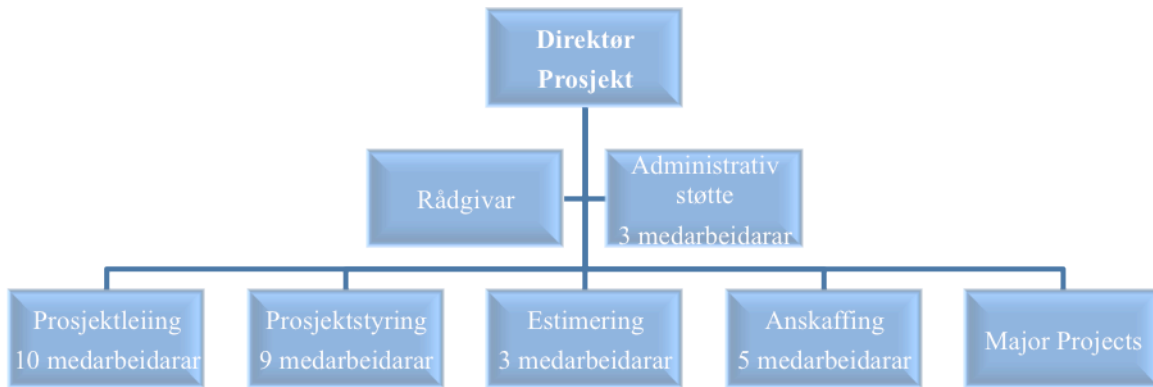
3. Forretningsutvikling og økonomi



4. Teknologi



5. Prosjekt



Vedlegg 2

Informantane i masteroppgåva

Informant	Tidspunkt og dato for intervju	Kjønn	Stillingstype
Informant 1	16.januar 2013 kl. 09.00	Kvinne	Ingeniør. Tilsett i stabsfunksjonen HMS&K. Var deltakar i program 2 samling 6.
Informant 2	16.januar 2013 kl.10.00	Mann	HR- ansvarleg i Oljebedrifta. Sentral i utforminga av leiarutviklinga. Deltakar i program 2 samling 1
Informant 3	16.januar 2013 kl.11.00	Mann	Ingeniør. Tilsett i seksjonen systemdrift. Var deltakar i program 2 samling 6
Informant 4	16.januar 2013 kl.13.00	Mann	Rådgivar. Tilsett i seksjonen teknologi. Var deltakar i program 2 samling 6
Informant 5	16.januar 2013 kl.14.00	Kvinne	Økonom. Tilsett i seksjonen forretningsutvikling og økonomi. Var deltakar i program 2 samling 6
Informant 6	17.januar 2013 kl.08.00	Mann	Utdanna ingeniør, arbeidar som direktør for terminalar under seksjonen anleggstyring. Var deltakar i program 1 samling 1
Informant 7	17.januar 2013 kl.09.00	Kvinne	Ingeniør. Tilsett i stabsfunksjonen HMS&K. Var deltakar i program 2 samling 6
Informant 8	17.januar 2013 kl.10.00	Kvinne	Økonom. Tilsett som controller. Var deltakar i program 1 samling 1. Er med i leiargruppa
Informant 9	17.januar 2013 kl.13.00	Mann	Administrerande direktør i Oljebedrifta. Sentral i utforminga av leiarutviklinga og deltakar i program 1 samling 1
Informant 10	17.januar 2013 kl.14.00	Mann	Personalsjef i Oljebedrifta. Sentral utforminga av leiarutviklinga og deltakar i program 1 samling 1
Informant 11	25.januar 2013 kl.11.30	Mann	Psykolog tilsett ved konsulentselskapet. Har arbeida i konsulentselskapet i sju år, og har vert dagleg leiar i ca 4-5 av dei, i tillegg til å vera konsulent på fulltid. Sentral person i utforminga og gjennomføringa av leiarutviklinga i Oljebedrifta

Vedlegg 3⁴⁸

Gjennomføringa av program 1 samling 1 og program 2 samling 6

Program 1 Samling 1

	Mål	Innhold	Metode
	Hver samling hadde forskjellige tema		Møtene baserte seg i stor grad på de same metodene.
Møte 1	<i>Meg og mitt lederskap</i>	-Presentasjon av din ledervurdering og utviklingsplan -Rolleforståelse og rolleutførelse -Styrker og utfordringer -Dilemmaer i lederskapet -Effektiv lederskap	Individuell utviklingsplan Egen erfaring og refleksjon 360 graders evaluering Trekantsamtale Tilbakemeldinger Oppfølgingsamtaler med leder over Basisgrupper Plenum diskusjoner og innlegg Casejobbing Coaching Rollespill Oppgaver i mellom periode
Møte 2	<i>Kommunikasjon som verktøy- de lærende og utviklende samspillene</i>	-Om utvikling og oppfølging av dine medarbeidere -Den coachende leder -Mine utviklingskritt som leder -Veien videre	
Individuell coaching		Den individuelle coachingen mellom samlingene handlet om å gjøre opp en status på utviklingsplanen til den enkelte deltaker og gjøre en vurdering av hvor lang man er kommet og hva man skal fokusere på videre i programmet.	
Møte 3	<i>Leders kommunikasjon og de krevende samspill</i>	Om tydelighet i lederskapet Hvordan påvirker jeg? De vanskelige samtalene Mekling og forhandling	
Oppsummerende trekantsamtale		Den oppsummerende samtalen ble gjennomført som den innledende samtalen, men der man både så tilbake på utviklingen som hadde vært i programmet og hva man burde jobbe med i sin videre utvikling videre.	

⁴⁸ Program 1 (internt dokument Oljebedrifta 2006). Program 2 (internt dokument Oljebedrifta 2011).

Program 2 samling 6.

Tid og samling	Mål	Innhold	Metode
Informasjonsmøte	Deltakerne ble bedre kjent med konsultentselskapet	Konsultentselskapet presenterer programmet og gir deltakerne muligheten til å bli bedre kjent med dem og programmet	Møtene baserte seg i stor grad på de samme metodene.
Trekantsamler med leder	En samtale mellom deltaker, nærmeste leder og en av konsulentene Formålet med trekantsamtalen var å bedre effekten av programmet gjennom økt innsikt og refleksjon over egen jobbutøvelse, i tillegg definere egne utviklingsmål	Forberedelses oppgaver til samling 1 - fyll ut individuell utviklingsplan - tenk på en endringssituasjon (stor eller liten) i arbeidslivet - Fortell om en situasjon som krevde at du endret atferd, hva ble resultatet av din håndtering?	Trekantsamtale, Basisgrupper Oppfølging av leder, Forberedelsesoppgaver til hver samling, Casejobbing, Coaching Individuell refleksjon, Praktisk utprøvelse, Erfaringslæring Videoopptak av presentasjoner og rollespill
Møte 1: utviklende prosesser Tema for dette møte var utviklende prosesser, mer spesifikt handlet samlingen om deltakerne i samarbeid med andre i utviklings- og endringsprosesser <i>Overnatting på hotell</i>	Økt bevissthet om dine egne styrker og preferanser i kommunikasjon og samarbeidssammenheng Økt bevissthet på din endringskompetanse og dine utviklingsmuligheter Tydeliggjøring av din(e) egne utviklingsmål	Egen utvikling Om å gjøre andre gode Mine preferanser og motivasjonsprofil Øke egen og andres endringskompetanse.	
Telefonoppfølging	Understøtte arbeidet med egne utviklingsmål	Forberedelsesoppgaver til samling 2 - Hva er dine viktigste og mest krevende påvirkningsarenaer? - Når opplevde du sist at du hadde en sterk påvirkning og fikk gjennomslag for budskapet ditt? Drøft ”Deg-påvirkning og gjennomslagskraft” sammen med leder.	Forberedelsesoppgaver samling 2 forsetter - Forbered et konkret case sammen med leder for samlingen. Velg en situasjon frem i tid, hvor det å påvirke og oppnå gjennomslag, er særlig viktig
Møte 2: gjennomslagskraft og påvirkning	Utvikle innsikt i påvirkningsdynamikk Øke egen gjennomslagskraft Å følge opp personlige utviklings oppgaver	Øke viljestyrken og mot i utfordrende situasjoner Autoritet, legitimitet og kommunikasjon. Rolleforståelse, valg og bruk av arena	
Møte 3: samspill og krevende relasjoner	Økt innsikt i hvordan vi gjensidig virker inn på hverandre. Forståelse av begrepet partnerskap og hvordan bygge partnerskap. Økt forståelse av hvorfor konflikter oppstår og håndtering av disse. Erfaringsutveksling - eget arbeid med utviklingsmål i hverdagen	Etablere og utvikle partnerskap Forestå og håndtere endringer Hvorfor konflikter oppstår og håndtering av disse Jeg som kommunikator, mine styrker og utfordringer	Forberedelsesoppgaver til samling 3 - samspill og relasjoner som du har opplevd jobbsammenheng -Møte med leder før samling 4 - Møt din læringsmakker og del erfaringer dere har ut fra deres personlige utviklingsplan og hvordan dere trener på å oppnå påvirkning og gjennomslag helt konkret.
Telefonoppfølging	Understøtte arbeidet med egen utviklingsmål	Telefonoppfølging hadde samme funksjon som individuell coaching i program 1. Det var en konkret oppfølging på den enkeltes utviklingsplan.	Forberedelsesoppgaver til samling 4 - Prat med nærmeste leder, der dere snakker om ”deg i grupper og team”, enten u leder eller er deltaker i gruppen - Ta initiativ til en evaluering av en møtearena i en gruppe/team du ofte deltar i
Møte 4: Å lede grupper og prosesser <i>Overnatting hotell</i>	Bli bevisst min funksjon og rolle i grupper og team. Utvikle ferdigheter i gruppeledelse. Erfaringsutveksling	Øke ferdigheter innen ulike regi og fasiliteringsgrep Øke kunnskap og ferdigheter innen det å bygge og lede grupper og team Meg og min utvikling	Gi metoder for problemløsning og ideskaping.
Trekantsamtale	En oppsummeringssamtale mellom deltaker, nærmeste leder og ekstern fagperson. -	Hva utviklingsmål er oppnådd? -Hva endringer er blitt lagt merke til? -Hva heter det/de videre utviklingsmål?	
Evaluering	Mai 2012 Medio/ultimo		

Vedlegg 4

Deltakarane i program 1 samling 1 og program 2 samling 6

Program 1 samling 1

Dåverande stilling		Kjønn
Administrerende direktør	informant 9	Mann
Direktør, Teknisk drift		Mann
Direktør, Prosessanlegg		Mann
Personalsjef	informant 10	Mann
Informasjonssjef		Mann
Leiar måling og tilsyn		Mann
Direktør terminalar	informant 6	Mann
Direktør transportnett		Mann
Forhandlingsleiar		Mann
Direktør ISU (infrastrukturutvikling)		Mann
Prosjektleiar ISU		Mann
Terminalsjef Belgia		Mann
Skiftleiar, kontrollrom		Mann
Skiftleiar, kontrollrom		Mann
Controller	informant 8	Kvinne

Program 2 samling 6

Stilling		Kjønn
Senioringeniør, HMS&K	informant 1	Kvinne
Senioringeniør prosess teknologi	informant 7	Kvinne
Overingeniør HMS&K		Mann
Senioringeniør IT		Mann
Overingeniør IT	informant 3	Mann
Senioringeniør drift og skipping		Kvinne
Senioringeniør drift og skipping		Mann
Jurist		Mann
Seniorkonsulent Økonomi	informant 5	Kvinne
Prosjektleiar ISU		Mann
Senioringeniør Prosess teknologi		Mann
Rådgivar Prosess teknologi		Mann
Seniorrådgivar Prosess teknolog	informant 4	Mann
Spesialkonsulent Prosjektkontroll		Mann
Leiar Estimering		Mann
Seniorrådgivar ISU		Mann

Vedlegg 5

Intervjuguide 1

Administrerende direktør, personalsjef og HR-ansvarleg i Oljebedrifta

Bakgrunnsspørsmål:

- a) Stillingstype
- b) Kor lenge har du arbeida i Oljebedrifta?
- c) Har du jobba som leiar i ein anna organisasjon?
- d) Har du vore involvert i leiarutvikling i tidlegare jobbar?

Forhistoria og utforminga: prosessen før leiarutviklinga starta

- 1) Kvifor byrja Oljebedrifta med leiarutvikling og kva vil du seie var den utløyssande faktoren?
- 2) Korleis gjekk de fram når de utvikla anbodet?
- 3) Tidfest når konsultentselskapet blei involvert i leiarutviklinga og korleis utveljinga av konsultentselskapet føregjekk
- 4) Når de utarbeida leiarutviklinga i samarbeid med konsultentselskapet kva var viktig for dykk at kom med då og korleis blei dykkars behov ivaretatt?
- 5) Kva forventingar og krav hadde de til leiarutviklinga og kvifor valte de å satsa på leiarutvikling?

Innhaldet i programma: Mål og fokus

- 6) Kva var mål/fokus i program 1 og korleis var det bygd opp?
- 7) Kva lærte dykk av program 1 og kor stor rolle hadde tiltaket?
- 8) Kva evaluering hadde de av program 1?
- 9) Kva var grunnen til at de utvikla program 2? Tidfest når det skjedde
- 10) Kva var mål/fokus i program 2 og korleis var det bygd opp?
- 11) Har de evaluert program 2?

Deltakarar

- 12) Korleis blei deltakarar valt ut til program 1 og program 2?
- 13) Det er mange ingeniørar og teknisk ekspertise i bedrifta, har ein lagt opp leiarutviklinga etter deltakarane si fagbakgrunn/arbeid?

Vurdering av leiarutviklinga

- 14) Beskriv ein interessant situasjon i programmet
- 15) Har de møtt nokre utfordringar (har noko vore problematisk) undervegs i utvikla og gjennomføringa av leiarutviklinga?
- 16) Sidan leiarutviklinga har føregått over tid, har programma gitt dei utfalla som ein har ynskja?
- 18) Kva mål har de for framtida med leiarutvikling?
- 19) Er det noko du vil leggja til/kommentera?

Vedlegg 6

Intervjuguide 2

Deltakarar i program 1 og program 2

Bakgrunnsspørsmål:

- a) Stillingstype
- b) Kor lenge har du arbeida i Oljebedrifta? (erfaring frå anna bedrift i olje/gassektoren?)

Innleiande spørsmål

- 1) Kva program var du deltakar i og korleis blei du valt ut til å delta?
- 2) Kva tankar gjorde du deg før deltakinga?
- 3) Om du tenkjer tilbake korleis ser du på det å delta i leiarutviklinga? Korleis var din motivasjon med omsyn til å skulle delta på dette programmet?

Oppleving

- 4) Kva gjekk deltakinga ut på? Korleis bidrog du i samlingane og samtalanene?
- 5) Når du tenkjer tilbake på leiarutviklingsprogrammet korleis opplevde du programmet og det å delta?
- 6) Stod leiarutviklinga til dei forventningane du hadde?
- 7) Beskriv ein interessant situasjon i programmet
- 8) Har du vore gjennom leiarutvikling i andre bedrifter?

Vurdering

- 9) Kva vil du seie var spesielt bra og mindre bra med programmet du var deltakar i?
- 10) Kva læringsutbytte har programmet gitt deg og kor nyttig syns du programmet var for deg?
- 11) Korleis vil du vurdere konsultentselskapet?
- 12) Fekk du med deg nokre konkrete verktøy frå leiarutviklinga som du nyttar i jobben din og med andre i di avdeling?
- 13) Førte deltakinga i leiarutviklinga til nærare relasjonar til andre tilsette i Oljebedrifta?
- 14) Korleis vil du seie at Oljebedrifta har blitt etter leiarutviklinga? Har du merka nokre endringar?
- 15) Beskriv dine meiningar kring leiarutvikling i framtida i Oljebedrifta, kva vil styrkja eit eventuelt nytt program/neste gjennomføring?
- 16) Er det noko du vil leggja til eller kommentera?

Vedlegg 7

Intervjuguide 3

Konsulent ved konsulentselskapet

Bakgrunnsspørsmål

- a) Stillingstype/utdanning
- b) Kor lenge har du arbeida i konsulentselskapet?

Om konsulentselskapet

- 1) Kva produkt/tenester tilbyr de?
- 2) Kva er typisk for dykkars tilbodsprofil?
- 3) Kva strategi/fokus har de?
- 4) Kva slags kjelder og approach har de til leiarutvikling?
- 5) Kor mange kundar hadde de i 2012?
- 6) Kor stor del av omsetjinga er leiarutvikling?
- 7) Kor mange program har de gjennomført samtidig?
- 8) Korleis utarbeidar de og kundetilpassar de leiarutviklingsprogramma?
- 9) Kva kundar vil du seie liknar minst på Oljebedrifta når det gjeld utviklinga og gjennomføringa av leiarutvikling?

Det aktuelle case: Oljebedrifta

- 10) Korleis oppstod kontakten mellom dykk og Oljebedrifta? Tidfest og forklar
- 11) Hadde de kontakt med Oljebedrifta før anbudsrunderen?
- 12) Kvifor trur du de blei valt ut av Oljebedrifta?
- 13) Blei leiarutviklinga i Oljebedrifta drevet av dykkars tilbod?
- 14) Kva presenterte Oljebedrifta som sine behov og fokus for leiarutvikling til dykk?
- 15) Beskriv program 1, kva var sentralt i dette programmet?
- 16) Kva rolle hadde dykk i utarbeidinga av program 2?
- 17) Beskriv program 2, kva var sentral i dette programmet? Kva var likt/ulikt i forhold til program 1
- 18) Beskriv kven som var med å gjennomføringa leiarutviklinga i program 1 og 2 frå konsulentselskapet

Vurdering

- 19) Kva vurdering gjorde de av programma som de var med å utvikla?
- 20) Kva var vellykka med programma?
- 21) Kva er ditt inntrykk av leiarutviklinga i Oljebedrifta?
- 22) Kva reell tilbakemelding fekk de av kunden og internt?
- 23) Er det å ha gjennomført leiarutviklinga i Oljebedrifta viktig for andre oppdrag?
- 24) Er det noko du vil leggja til/kommentera?

