



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

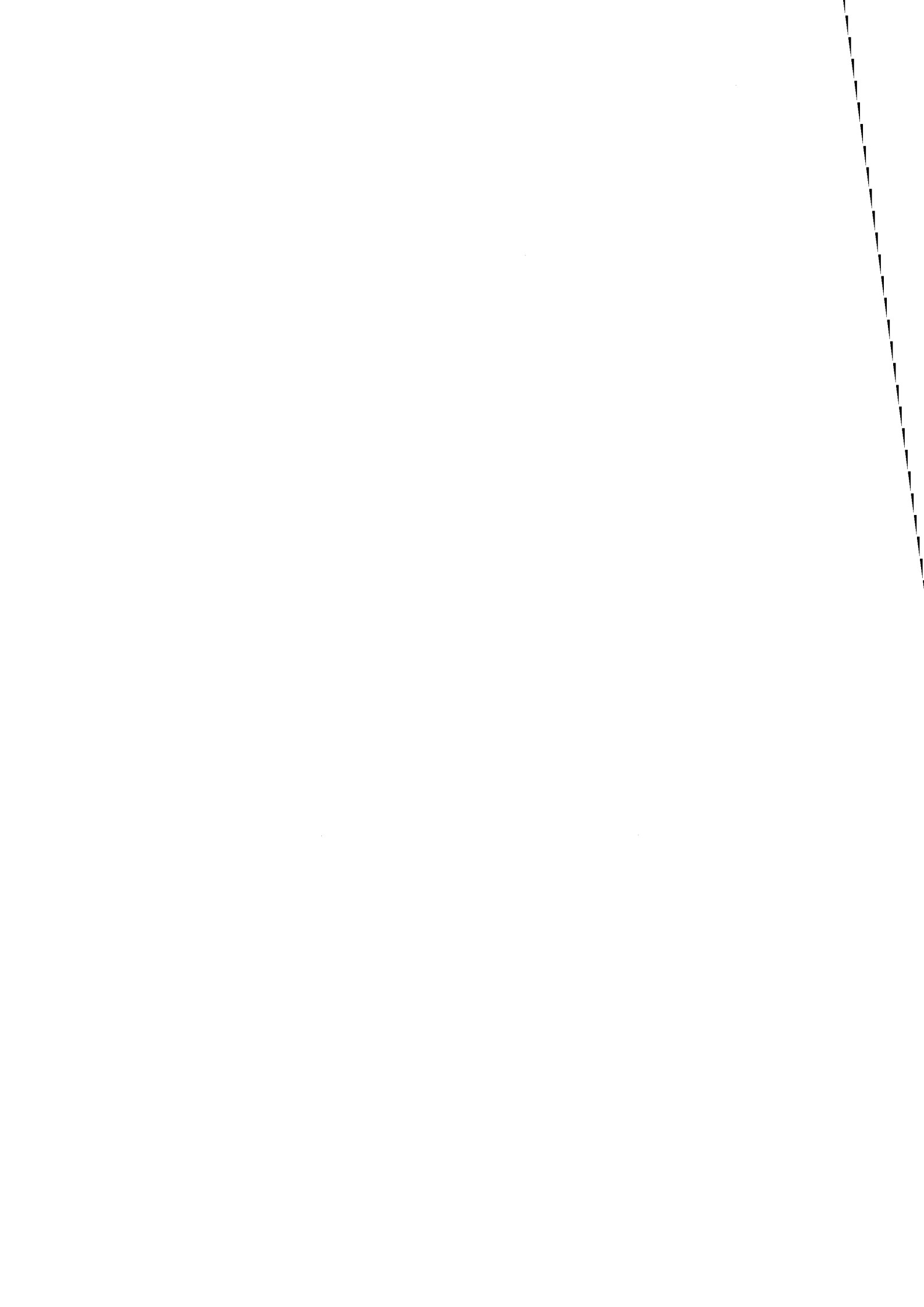
## Personlig lederutvikling ved Universitetet i Tromsø

Laila J Salomonsen

Master of Business and Administration  
(BE323E)

[2011]





## **Abstract**

The purpose of this thesis was to study the leader's general attitudes towards personal leadership development at the University of Tromsø. A questionnaire was sent out to leaders of the three official levels; Directorate, deanery, department and division directors and section managers. Women and men were spread equally, but differently on the different leader levels. Half of the leaders/managers have attended leadership program and the most important outcomes has been to meet others in the same situation. Some use leader theories actively, but are not sure if the theories include personnel development. Many leaders disagree or have no opinion whether the personnel challenges are exciting and engaging, but would like support or supervising to deal better with it. The leaders lack time to follow up on their employees. They want to be part of a leader community, get feedback, get personal guidance and tailored leader courses for the different leader groups. The results show several signs of what the leaders want of leadership development and in which areas development potential is greatest.

## **Forord**

*Å forstå andre er intelligens;*

*Å kjenne seg selv er sann visdom.*

*Å styre andre er styrke:*

*Å mestre seg selv er sann kraft,*

*Lao-Tzu*

Først vil jeg takke min veileder Alf-Håvard Dahl for veiledning. Takk for at du har vært engasjert i problemstillingen og inspirert meg til å stå på!

Takk til alle lederne på Universitetet i Tromsø som har svart på spørreskjemaet og som har delt av sine holdninger til temaet lederutvikling. Takk til arbeidskollegaer og venner som har støttet og oppmuntret meg!

Til slutt, en stor takk til Lena Ingilæ Landsem for uvurderlig hjelp til korrekturlesing og pinking på alle mine “blind spots”!

*Laila J. Salomonsen*  
Laila Johansdatter Salomonsen

Tromsø, desember 2011.

## **Sammendrag**

Formålet med denne avhandlingen har vært å studere hvilke holdninger ledere på Universitetet i Tromsø generelt har til lederutvikling, og personlig lederutvikling spesielt. Det skilles mellom generell og personlig lederutvikling. Generell lederutvikling har fokus på praktisk ledelse og rollen som leder, mens personlig lederutvikling er prosessorientert med fokus på lederen som menneske i lederrollen. Lederutvikling er diskutert som en del av teorigrunnlag for oppgaven. I tillegg er relevant teori gestaltteori/gestaltpsykologien hvor relasjoner er det viktigste verktøyet for utvikling, og lederteorier som ofte er brukt som diskusjonsgrunnlag for hvordan ledelse bør utøves i ulike organisasjoner.

Innsamling av data er basert på en spørreskjemaundersøkelse med både lukkede og åpne spørsmål. Spørreskjemaet ble sendt ut på e-post til ledere på de 3 offisielle nivåene; rektoratet, dekanatet og instituttet. I tillegg er også avdelingsdirektører og seksjonsledere inkludert, totalt 126 ledere. Mange ledere har deltatt på interne lederkurs ved Universitetet i Tromsø, og mange bruker lederteorier aktivt i sin hverdag. Oppgaven viser at det er ulike holdninger til lederutvikling, men generelt ønsker lederne en eller annen form for utvikling og støtte. De anser det viktig å være i personlig utvikling for seg selv og ønsker også at ansatte er i personlig utvikling. Lederne utvikler seg best i relasjoner og gir flere signaler på hvilke områder utviklingspotensialet er størst når det gjelder oppfølging av ledere og grunnlag for utvikling av interne lederutviklingsprogram. Ledere på nivå 3 har litt forskjellige behov enn leder på nivå 1 og 2 og ønsker lederspesifikke kurs.

# Innholdsfortegnelse

|  |    |
|--|----|
| Abstract .....   | 1  |
| Forord .....   | 2  |
| Sammendrag .....   | 3  |
| 1 Innledning.....  | 8  |
| 1.1 Problemstilling og avgrensning .....                                 | 9  |
| 1.2 Konteksten for ledere ved Universitetet i Tromsø.....                | 10 |
| 1.3 Oppgavens oppbygging .....   | 11 |
| 2 Teoretisk tilnærming .....   | 12 |
| 2.1 Generell lederutvikling .....  | 12 |
| 2.1.1 Forskning på lederutvikling .....                                  | 15 |
| 2.2 Personlig utvikling i lederrollen .....                              | 16 |
| 2.3 Metoder for personlig utvikling.....                                 | 18 |
| 2.4 Forskjeller og likheter mellom generell og personlig utvikling ..... | 19 |
| 2.5 Gestaltterapeutisk metode for utvikling .....                        | 21 |
| 2.5.1 Kontaktmekanismer .....  | 22 |
| 2.5.2 Felteorien.....  | 23 |
| 2.6 Modell for personlig utvikling i en jobbkontekst .....               | 24 |
| 2.7 Ledelsesteorier.....   | 26 |
| 2.7.1 Situasjonsbetinget ledelse .....                                   | 28 |
| 2.7.2 Teori om samarbeid, selvledelse og kompetanseledelse.....          | 29 |
| 2.7.3 Relasjonsledelse .....   | 30 |
| 2.8 Oppsummering av teoretisk tilnærming .....                           | 31 |
| 3 Metodiske valg .....   | 33 |
| 3.1 Forskning i egen organisasjon .....                                  | 33 |
| 3.2 Valg av metode og forskningsdesign.....                              | 34 |
| 3.3 Utforming av spørreskjemaet .....                                    | 35 |
| 3.4 Datainnsamling .....   | 36 |
| 3.5 Reliabilitet og Validitet .....                                      | 37 |
| 4 Empiri.....  | 39 |
| 4.1 Dataenes generaliserbarhet .....                                     | 39 |
| 4.2 Demografiske data .....  | 40 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.3   | Generell lederutvikling .....   | 41 |
| 4.3.1 | Deltakelse på og utbytte av lederprogrammer.....                                    | 41 |
| 4.3.2 | Utsagn om lederutvikling .....  | 42 |
| 4.3.3 | Lederteorier .....  | 44 |
| 4.3.4 | Lederstiler.....  | 45 |
| 4.4   | Lederrolle.....   | 47 |
| 4.4.1 | Utsagn om lederrolle og kompetanse .....  | 47 |
| 4.4.2 | Holdning til personalansvar .....   | 47 |
| 4.4.3 | Påfyll og støtte i lederrollen .....  | 49 |
| 4.5   | Personlig utvikling.....  | 50 |
| 4.5.1 | Personlig utvikling for lederen selv og ansatte .....                               | 51 |
| 4.6   | Oppsummering av empirien .....  | 54 |
| 5     | Analyse.....  | 55 |
| 5.1   | Feilkilder.....   | 55 |
| 5.2   | Kjønnsfordeling.....  | 56 |
| 5.3   | Holdning til personalansvar.....  | 57 |
| 5.4   | Støtte og påfyll i lederrollen .....  | 58 |
| 5.5   | Holdninger til generell lederutvikling .....  | 60 |
| 5.5.1 | Viktigste utbytte av lederprogrammer.....   | 60 |
| 5.5.2 | Inkluderer lederutvikling personlig utvikling?.....                                 | 61 |
| 5.6   | Holdninger til personlig lederutvikling .....                                       | 62 |
| 5.7   | Ledernes ønsker om lederutvikling/personlig utvikling for seg selv og ansatte ..... | 64 |
| 5.8   | Personlig utvikling gjennom relasjoner .....  | 65 |
| 5.9   | Lederteorier .....  | 69 |
| 5.9.1 | Lederstiler.....  | 69 |
| 6     | Oppsummering av studien.....  | 71 |
| 6.1   | Videre forskning .....  | 73 |
| 7     | Litteraturliste .....   | 75 |
| 8     | Vedlegg .....   | 81 |
| 8.1   | Spørreskjema .....  | 81 |
| 8.2   | Svar på spørsmål nr. 8 .....  | 89 |
| 8.3   | Svar på spørsmål nr. 26 .....   | 91 |

## **Figur og tabelloversikt:**

|   |    |
|---|----|
| Tabell 1: Forskjell mellom generell og personlig lederutvikling             | 20 |
| Figur 1: Personlig utvikling i en jobbkontekst                              | 25 |
| Tabell 2: Bortfallsanalyse  | 39 |
| Tabell 3: Aldersfordeling blant respondenten                                | 40 |
| Tabell 4: Svarprosent fordelt på ledernivå                                  | 41 |
| Tabell 5: Erfaring med personalansvar                                       | 41 |
| Tabell 6a: Svar i forhold til lederutvikling og faglig påfyll               | 42 |
| Tabell 6b: Svar i forhold til lederutvikling og personlig utvikling         | 43 |
| Tabell 6c: Viktigste utbytte av lederutvikling                              | 43 |
| Tabell 6d: Blir ledere bedre leder av å delta på lederutvikling?            | 44 |
| Tabell 7: Bruk av lederteorier  | 45 |
| Tabell 8: Foretrukket lederstil   | 46 |
| Tabell 9: Utsagn om lederrollen   | 47 |
| Tabell 10: Hva ledere savner i sin lederrolle fordelt på kjønn              | 48 |
| Tabell 11: Hva ledere savner i sin lederrolle fordelt på kjønn og ledernivå | 49 |
| Tabell 12: Utsagn om personlig utvikling                                    | 51 |



# 1 Innledning

Lederutvikling er et mye omdiskutert tema og det er mange ulike meninger om og erfaringer med temaet. Det finnes mange bedrifter som livnærer seg med å tilby lederutvikling i ulike former til ledere i ulike posisjoner. Det ser ut for at det er et umettelig marked for å gjøre lederen bedre i stand til å ivareta sine oppgaver og utvikle seg i “riktig” retning. Alle har en mening om lederen og lederen blir aldri eller svært sjelden god nok. Tradisjonene for lederskap er ulike i forskjellige organisasjoner. I ekspertorganisasjoner har det vært lite rom for ledelse og skille mellom ledelse og fag er lite (Strand, 2007). Som rektor Jarle Aarbakke sa på en nystartet lederkafe for ledere på universitetet i Tromsø (UiT): “for 5 år siden var det nesten ikke mulig å snakke om ledelse ved UiT” (jeg var selv tilstede).

Som leder ved et senter på universitetet oppfatter jeg slik Aarbakke påpeker at det ikke har vært noen tradisjon ved institusjonen for å bruke tid og ressurser på lederrollen generelt og på personlig prosess/utvikling. Universitetet har fra tid til annen hatt sine egne ledersamlinger/seminarer som er temabasert. Universitetet er en kunnskapsbedrift der fokuset er og skal være på forskning og undervisning. Hvor mye vitenskapelig arbeid som produseres og hvor mange studenter som eksamineres ut årlig er målbart og det er det vi måles etter. Det å være en leder er ofte å være i en utsatt posisjon med lite støtte og nyttige tilbakemeldinger. Med nyttig mener jeg i denne sammenheng tilbakemeldinger som kan gi vekst og utvikling hos lederen og/eller organisasjonen, og ikke kritikk for å påpeke feil. Mitt teoretiske ståsted er gestaltpsykologien som lærer at ”jeg er bare når du er” - jeg blir til sammen med deg. Dette innebærer at jeg lærer og utvikler meg sammen med andre mennesker. En del av mitt menneskesyn er at alle kan lære mer om seg selv og vokse som menneske sammen med andre mennesker. Generelt kan man si at alle mennesker er “ledere” i ulike sammenhenger, formelt eller uformelt, enten det er i vårt private liv eller på arbeidsplassen. Alle som er med å forme en arbeidsplass er medvirkende til lederskap. Selv om jeg i oppgaven vil fokusere på ledere med formelt ansvar kan problemstillingen være like aktuell for mennesker i forskjellige posisjoner enten de skal lede seg selv eller andre.

Bakgrunnen for temaet er min egen interesse for personlig utvikling og at jeg er opptatt av å hele tiden være i utvikling. I oppgaven skiller jeg mellom *lederutvikling*; som fokuserer på

måter å lede på og utøvelse av ledelse, og personlig utvikling med fokus på den enkelte leders potensiale for utvikling og vekst. Jeg har valgt å bruke begrepet personlig utvikling istedenfor egenutvikling fordi egenutvikling slik jeg ser det er et videre begrep og kan romme både personlig og faglig utvikling.

### **1.1 Problemstilling og avgrensning**

Målet med avhandlingen er å finne ut hvilke holdninger ledere ved Universitetet i Tromsø generelt har til lederutvikling, spesielt med fokus på personlig utvikling i rollen som leder.

Ut fra problemstillingen er det flere spørsmål som ønskes besvart:

- Hvilke holdninger har lederne til personalansvar?
- Hvilke holdninger har lederne til generell lederutvikling?
- Hvilke holdninger har lederne til personlig lederutvikling?
- I hvor stor grad er lederteorier brukt ved institusjonen og inkluderes personlig lederutvikling i disse teoriene?
- Ønsker lederne personlig lederutvikling som et tilbud til seg selv og sine ansatte?
- Hvordan vurderer de egen utvikling gjennom relasjoner til andre mennesker

Med *generell lederutvikling* menes kursvirksomhet som fokuserer på praktisk ledelse, strategi, mål og verdier, lederrollen, resultatstyring, økonomi, rekruttering, kompetansebehov og heving, medarbeidersamtalen etc. Generell lederutvikling har fokus på praktisk ledelse og rollen som leder (min definisjon).

Med *personlig lederutvikling* (heretter personlig utvikling) menes en bevisst prosess rundt egne verdier og holdninger, styrker og svakheter. Dette inkluderer hva man bidrar med i relasjoner til andre, bli klar over personlige grenser og behov. I tillegg kan man bli bedre kjent med eget personlige potensiale på mange nivå, hvordan endre det man ønsker etc. Personlig utvikling er prosessorientert har fokus på deg som menneske i lederrollen (min definisjon).

Jeg har valgt ut Universitetet i Tromsø som case for studien. Målgruppen er ledere på de tre nivåene på universitetet: rektoratet, dekanatet og instituttet. Ledere på 4. nivå (på sentre) og forskningsledere eller lignende, er ikke tatt med enten fordi er på et "uoffisielt" nivå eller at de er i en stilling uten formelt personalansvar. Min intensjon med oppgaven er å få en generell

kunnskap om hvilke holdninger ledere har til mine forskningsspørsmål. Dette krever andre metodiske tilnærminger enn om ønsket hadde vært inngående kjennskap til holdningene og vurderingene bak holdningene, noe som også hadde vært interessant. Jeg velger å bruke “han” om lederen siden subjektet er hannkjønn, men lederen kan like godt være en kvinne. Ordene leder/lederen/lederne brukes om hver person som har en lederstilling. Når det snakkes om ledelsen menes det fakultets og universitetsledelsen, med mindre annet er spesifisert.

## **1.2 Konteksten for ledere ved Universitetet i Tromsø**

På lik linje med andre universiteter er Universitetet i Tromsø en kunnskapsbedrift som i hovedsak skal levere kunnskap innenfor forskning og undervisning. Universitetet er bygd opp etter en hierarkisk struktur med rektor og universitetsdirektør som øverste ledere (1. nivå), dekan og fakultetsdirektør på fakultetsnivå (2. nivå) og instituttleder og kontorsjef på instituttnivå (3. nivå). I tillegg er det avdelingsdirektører, seksjonsledere og ledere på enheter direkte underlagt universitetsstyret. Nærmeste ledernivå for vitenskapelig ansatte på fakultetene er på 3. nivå. I tillegg har universitetet noen sentre som utøver ledelse på 4. nivå, de fleste er organisert som en del av et institutt. Ledere på nivå 2 har stor innflytelse på instituttene og vil kunne legge sterke føringer for hva som tilbys av generell og personlig lederutvikling og hvilket fokus dette skal ha på fakultetet og instituttene. Dette er også ledere som kanskje er ansatt mer i kraft av sine lederkvalifikasjoner enn ledere på nivå 3. Tidligere ble instituttledere valgt av en komite. Denne lederoppgaven gikk gjerne på rundgang mellom faglige ansatte på instituttet. Dette er endret på og i dag ansettes instituttledere. Det kan se ut som at mange vitenskapelig ansatte “havner” i lederstillinger uten å ha noen formell lederkompetanse. System for opplæring innen ledelse fra doktorgradnivå og oppover har nærmest vært ikke eksisterende og det blir ofte vilkårlig om lederne lykkes eller ikke; Curt Rice, prorektor ved Universitetet i Troms mener at hierarkier og mangel på profesjonelt lederskap er en hindring for å nå mål som er satt i organisasjonen (Rustad og Ryste, 2010;6). Paul Chaffey, leder for Abelia (en organisasjon for kunnskaps- og teknologibedrifter), hevder at det finnes en generell holdning til at ledere er overflødige i kunnskapsbedrifter og at det kun trengs administratorer til å styre økonomi og legge infrastrukturen til rette for kunnskapsprodusentene (Chaffey, 2011).

Den akademiske frihet henger høyt og gir faglig ansatte stor frihet til å forme sin egen kunnskapsproduksjon innenfor universitetets strategi og rammer. Indirekte er det lagt opp til

stor grad av selvledelse blant vitenskapelig ansatte. Dette gjør at lederne i mye mindre grad styrer produksjonen enn tilfellet ville vært i en kommersiell bedrift. Organiseringen av forskningen skjer stort sett i forskningsgrupper, hvor forskningsgrupelederen har en koordinerende rolle. Selve forskningen styres i stor grad av den ansattes interesse og motivasjon. Instituttleder har ansvaret for aktivitetene på instituttnivå.

### **1.3 Oppgavens oppbygging**

Jeg vil først i avhandlingen gjøre rede for teoretiske perspektiver for lederutvikling (kapittel 2). Her vil jeg blant annet diskutere generell og personlig lederutvikling, hvordan relasjoner kan være en viktig kilde til personlig utvikling, hvordan dette utnyttes i gestaltterapeutisk metode og til slutt se hvordan lederteorier forholder seg til lederutvikling. Det teoretiske grunnlaget etterfølges av et metodekapittel hvor samfunnsvitenskapelig metode diskuteres og den forskningsmessige design begrunnes. Empirien presenteres i kapittel 4 og diskuteres i analysekapittelet. Oppgaven avsluttes med en diskusjon av implikasjoner og en anbefaling for personlig lederutvikling ved Universitetet i Tromsø, og forslag til videre forskning.

## 2 Teoretisk tilnærming

Førsteamanuensis i ledelse Tom Karp, hevder at en person som har valgt å være leder, har også valgt å utvikle seg selv i lederrollen. Karp vektlegger også relasjonen mellom mennesker når han snakker om personlig utvikling for lederen (Karp, 2010). Dette er også utgangspunktet for avhandlingen, utvikling av lederen og hvordan relasjonen mellom mennesker kan utnyttes for personlig utvikling. Gestaltpsykologi danner teorigrunnet for personlig utvikling. Lederutvikling kan forstås ut fra både et organisasjonsperspektiv og et individuelt perspektiv som inkluderer sentrale individuelle prosesser. Jeg har valgt et individuelt perspektiv fordi jeg mener at lederrollen bør få fokus i organisasjonen. Det er blant annet fordi lederansvaret innebærer ansvar for andre mennesker og bedriftens mål og videre utvikling, og de færreste er “født” til oppgaven som leder. I tillegg er lederrollen en spesiell rolle sammenlignet med andre stillinger og lederen er ofte ikke en “integret” del av kollegiet. Organisasjonen bør ta ansvar for å ha et godt støtteapparat rundt lederen slik at han er rustet til å møte ulike utfordringer og får påfyllet som han eventuelt har behov for. Lederutvikling kan, som jeg har valgt å gjøre, deles opp i to “retninger”; generell og personlig lederutvikling. Fokuset på retningene er forskjellige. Generell lederutvikling kan sies å ha et direkte fokus på organisasjon og indirekte fokus på lederen, den skal hjelpe lederen til å lede organisasjonen mot de mål som er definert. Personlig lederutvikling kan sies å utvikle personens potensiale som leder og har dermed et direkte fokus på person og indirekte fokus på organisasjonen. Det kan være at begge utviklingsfokusene er nødvendige, og mye litteratur er skrevet fra et organisasjonsperspektiv, men det er lite kunnskap om lederperspektivet og personlig utvikling i lederrollen.

Etter søk i ulike databaser (Eks: ISI, PsycINFO, SCOPUS, Goggle Scholar, Norart) og mange relevante tidsskrift finner jeg ingen forskning med et gestaltpsykologisk utgangspunkt som fokuserer på personlig lederutvikling for ledere. Det er gjort mye forskning på ledelse, men svært lite på lederutvikling og det ser ut som undersøkelser på ledernes holdninger til temaet er fraværende.

### 2.1 Generell lederutvikling

Begrepet *lederutvikling* favner over en rekke ulike opplærings- og utviklingstiltak. Dette kan være alt fra lengre utdanninger på universitets- eller høyskolenivå til korte weekendkurs eller

seminarer. Mastergradsprogrammer i administrasjon og ledelse er eksempler på slike opplæringstiltak (Jordal og Midtun, 2002). Det finnes mange forskjellige definisjoner av lederutvikling (Wexley & Baldwin, 1986). Lederutvikling kan defineres som; “(...) *the expansion of a person’s capacity to be effective in leadership roles and processes. Leadership roles and processes are those that enable groups of people to work together in productive and meaningful ways*” (McCauley et al, 1998:4), eller ”...utvidelsen av en persons evne til å opptre effektivt i lederroller og lederprosesser” (McCauley og Van Velsor, 2004).

Et søk på kursagenten.no på søkeordene lederkurs/lederutvikling og lederstil/lederroller gir til sammen 541 treff. Listen er antagelig ikke uttømmende, men den viser at det er et betydelig antall lederkurs som tilbys (Kursagenten.no, 2011). Private og offentlige organisasjoner investerer store summer på slike tiltak.

I denne oppgaven menes *generell lederutvikling* kursvirksomhet som har følgende type innhold: strategiplan, mål og verdier, bevisstgjøring av lederrollen, mål og resultatstyring, økonomi og økonomistyring, rekruttering, kompetansebehov og heving, medarbeidersamtalen, endringsprosesser, konflikthåndtering, kommunikasjon etc. og eventuelt litt fokus på personlige prosesser. Lederutviklingsprogrammer fokuserer gjerne på temaer som er viktig for organisasjonens idégrunnlag, strategi og kultur. Dette er temaer som defineres inn under praktisk ledelse (egen definisjon). En metode for generell lederutvikling kan være lederutviklingsprogrammer. Definisjonene ovenfor fokuserer i hovedsak på ledelse, lederrollen og prosesser for å få ansatte til å yte maksimalt.

Prosessene rundt lederutvikling kan skje i eller utenfor organisasjonen, og kan ledes av egne ansatte eller av innleid ekstern kompetanse. Lederutviklingen kan inkludere alle nivåer i organisasjonen eller bare en spesiell gruppe, som for eksempel ledelsen. Innholdet kan spenne fra prosjektrelevante og evnebaserte, til mer kreative og lekbetonte oppgaver (Bass, 1981; Robbins, 1996). Førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI, Jan Ketil Arnulf, hevder at lederutviklingsprogrammer i hovedsak forsøker å utvikle; 1) God generell management-kunnskap og bransjespesifikk kunnskap, 2) Felles strategisk tenkning som handler om å utvikle en felles forståelse av organisasjonens mål og strategier og 3) Generisk ledelse som utvikling av personlige lederferdigheter knyttet til den enkelte leders kommunikasjon og styring over sin organisasjon eller enhet (forskning.no, 2008). Interessen for ledelse og

lederutvikling er stor i miljøer som er opptatt av å gjøre gode forretninger, i kommersielle bedrifter (Kuvaas, 2008:208).

Solstrandprogrammet fra Administrativt forskningsfond (AFF) ved Norges handelshøyskole er et eksempel på et lederutviklingsprogram. Dette er et av de få lederutviklingsprogrammer i Norge som er evaluert, gjennom et samarbeidsprosjekt mellom Administrativt forskningsfond (AFF) ved Norges Handelshøyskole og Universitetet i Bergen. Det overordnede mål med lederutviklingsprogrammet var: *” å øke effekten av den enkeltes lederskap i virksomheten. Utviklingsprosessen tilpasses virksomhetens behov og kontekst”*. Programmet gikk over 1,5 år, og hadde 4 samlinger over 2 uker. Programmet ble i 2010 rangert av Financial Times blant de 50 beste programmene i verden, sammen med Harvard og Henley.

En stor del av gjennomføringen av programmet baserte seg på ledernes møte med andre kursdeltakere. Deltakernes erfaringer og samspill ble brukt til å utvikle økt innsikt og perspektiver på lederskap. Med utgangspunkt i egen arbeidssituasjon kunne lederne bryne sine valg og perspektiver på andre ledere og konsulenter. Arbeidsmetodene var refleksjon, samtaler, tilbakemeldinger og øvelser for å utvikle ferdigheter for å utnytte egne og andres erfaringer. Kursdeltakerne kom frem med sine egne lederutfordringer og koblet dette sammen med kunnskap formidlet av forskere og erfarne toppledere.

Sentrale temaer i programmet var:

- Globale perspektiver på lederskap
- Ledelse og styring i komplekse omgivelser
- Påvirkning, makt og autoritet
- Utvikling og endring i organisasjonen
- Innovasjon og fornying
- Effektive ledergrupper
- Relasjonell kompetanse
- Lederrollen

Studien konkluderer med at deltakerne som skårte lavt før programmet på medarbeider-, omgivelser-, og handlingsorientering fikk høyere score etter, men de som før oppstart fikk høy poengsum skårte lavere etter programmet. Poengsummene ble gitt av ledernes side- og

underordnede. Lederne selv opplevde en endret atferd etter kurset. Undersøkelsen viste ingen signifikante forskjeller i endring av atferd mellom eksperimentgruppen og kontrollgruppen på selvvalgte målsettinger (Jordal og Midtun, 2002). Evalueringen tar utgangspunkt i at ledernes utbytte/endring kan måles i organisasjonen. Dette er også ofte utgangspunktet for generelle lederutviklingsprogrammer. De som deltar på programmene kommer ofte fra ulike organisasjoner og innfallsvinkelen for de ulike temaene er gjerne generelle. Betydningen av lederutviklingsprogrammer for lederposisjonen og for ivaretagelse av lederen som person i de ulike utfordringene det innebærer å være leder for en organisasjon, er perspektiver som mangler i vurderingen av Solstrandprogrammet, men også i forskningen generelt på lederutvikling.

### **2.1.1 Forskning på lederutvikling**

Det er gjort en del forskning på lederutvikling og en nylig avlagt doktorgrad viser at lederutviklingsprogram sjelden gir det ønskede resultat for organisasjonens del (Lysø, 2009). Målet med eksterne lederutviklingsprogrammer er som oftest å gjøre den enkelte leder bedre, og at det skal føre til endringer i organisasjonen. Det vil si at målet er en læringsoverføring til organisasjonen. Lederne ved programmet mente de lærte mye om det å være leder, spesielt fra de andre kursdeltakerne. De styrket og utviklet sin egen ledelsesidentitet og utviklet sitt eget lederspråk. Denne utviklingen har vist seg å øke avstanden til den praktiske hverdag og oppgaver som skal utføres i organisasjonen (Lysø, 2009). Generelt er det en manglende kunnskap og evaluering om lederutvikling faktisk virker (Schultz og Schultz, 2002; Yukl, 2006) og vi kjenner bare til noen få gode effektstudier i lederutvikling (Collins og Holton, 2004). Lederutviklingen kan ha effekt på den enkelte leder, men det er ikke sikkert organisasjonen vil nyte godt av det. En metastudie viser at lederutvikling har effekt på lederens målte kunnskaper (objektive kunnskap, subjektive følelse av kunnskap, utøvelse av ledelse og følelse av mestring) (Collins og Holton, 2004), men har lite effekt på organisasjonens ytelse (Kuvaas, 2008:208-209). Noe forskning viser at det er ingen positiv sammenheng mellom lederutvikling og organisasjonens resultat (Conant, 1991). Andre studier indikerer at lederutvikling er virksom bare hvis det gjøres grundige forhåndsanalyser for behovet og at tiltakene knyttes opp mot organisasjonens strategi (Kuvaas, 2008:209). Det kan lønne seg å ta utgangspunkt i organisasjonens strategiske behov, kunnskapsnivå til deltaker og ta i bruk kunnskap om effekten av ulike tiltak og læringsmekanismer (Arnulf, 2008). En europeisk undersøkelse om lederutvikling viser at vellykkede programmer må tilpasses



spesielt til den enkelte bedrift. Undersøkelsen oppsummerer fire konkrete råd for bedrifter som verdsetter lederutvikling: bedriftene bør satse på å utvikle egne program, på egne ressurser, gi lederne mulighet til å treffes og utveksle erfaringer. De bør også satse på en høy grad av involvering av medarbeiderne (HR Norge, 2011).

Mange av temaene som tas opp i generell lederutviklingsprogrammer kan stimulere til refleksjoner og aktivere prosesser som fører til personlig utvikling og det kan være en av grunnene til at det oppleves meningsfylt for den enkelte deltaker. Dette gjelder spesielt programmer som krever at deltakerne må involvere seg på det personlige plan, det vil si at de må være villig til å eksponere og bearbeide tanker og følelser knyttet til egen mestring som leder. Selv om disse prosessene inkluderes i begrepet personlig utvikling i denne oppgaven kan man skille personlig utvikling vunnet gjennom generell lederutvikling (*sekundært* utbytte) og tiltak som *primært* gjøres for å initiere personlig lederutvikling.

## **2.2 Personlig utvikling i lederrollen**

Forskjellige ledere har ulik inngang til lederansvaret. Noen har hatt ledelse som mål fra starten av yrkeslivet, andre har grepet de(n) mulighet(en) de fikk. Andre stiller seg kanskje fortsatt spørsmål ved om de virkelig "er" eller vil "være" en leder. I følge Karp er lederens fokus på personlig utvikling viktig både for bedriften og lederen selv (Karp, 2010). Noen ledere opplever kanskje at de er "født" til oppgaven, og derfor ikke trenger å fokusere på personlige utvikling, mens andre med mange års erfaring argumenterer med at de er ferdig utviklet. For å utvikle en organisasjon er det et godt utgangspunkt å begynne med seg selv.

Med *personlig utvikling* menes en bevisst prosess et menneske er i som får ny innsikt om seg selv og sin samhandling med sine medmennesker. Personlig utvikling innebærer bevisstgjøring og prosesser rundt egne verdier og holdninger, styrker og svakheter. Man blir oppmerksom på hva man bidrar med i relasjoner til andre, hvordan ivareta seg selv og blir klar over egne grenser, behov etc. Personlig utvikling er ikke først og fremst å sette mål, men å oppdage de indre prosesser på vei mot en bedre og større forståelse av seg selv som menneske i samhandling med andre mennesker (egen definisjon).

Viktigheten av at ledere er i personlig utvikling kan begrunnes ut fra minst to forhold: Forvaltning av human kapital og selve personen i lederposisjonen. At ledere er gode med

menneskene rundt seg og har emosjonell intelligens er noe de fleste verdsetter. Emosjonell intelligens kan defineres som evne til å gjenkjenne en følelse når den kommer, behandle følelsene hensiktsmessig, beherske følelsene for å kunne nå et mål, gjenkjenne følelser hos andre og kunne kunsten å omgås andre mennesker (Goleman, 1999:55/56). Å praktisere emosjonell intelligens krever selvbevissthet, selvinnsikt og empati og noen ganger trenger man hjelp til å bli bevisst sitt ståsted og utvikle ens potensiale. Anne Opedal sier til Human Ressurser Norge (HR Norge) som er en medlemsorganisasjon for alle som jobber med HR - personal og ledelse at: *”Selv ledere med mange års utdannelse og erfaring bak seg trenger egenutvikling. Spesielt de som har personalansvar. Det er nødvendig å ha godt etablerte rutiner for lederutviklingen, og legge temaet inn som en fast del av virksomhetens HR-strategi”* (Opedal, 2011). Likesom lederen har ansvar for de ansattes kompetanseutvikling, har organisasjonen ansvar for lederens kompetanseutvikling. En leder med personalansvar har ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø, ha best mulig relasjon til de ansatte og ivareta de administrative forhold som berører personalarbeid. Både leder og ansatte bestemmer hvordan arbeidsmiljøet blir og hvordan relasjonen mellom leder og ansatt blir, og lederen har det største ansvaret

En annen begrunnelse for personlig utvikling er at deltakelse i en slik prosess bidrar til å ivareta lederen selv. Det forventes at ledere ser helheten i organisasjonen, planlegger og intervensjoner for å motivere de ansatte, påvirker samhandling mellom menneskene og skaper bevegelse så organisasjonen og lederen selv leverer forventet produkt(er) (Karp, 2010). Å være leder er ofte en ensom posisjon og det kan være nyttig med en prosess underveis for å sortere ulike hendelser. Ansvar, personalhåndtering, arbeidsmiljø, kritikk, egenkritikk er stikkord for områder som kan være utfordrende å håndtere på egen hånd og som det er nyttig å ta opp i et utviklende forum eller en læringsarena. Lederskap innebærer mer enn personalansvar. Karp skriver at lederskap er å være tilstede og ta grep i vanskelige situasjoner (Karp, 2010:8). Ledere i dag må i større grad enn før fortjene sitt lederskap, de må bestå testen i krevende situasjoner. Karp hevder lederen kan finne plattformen for sitt lederskap når han må mobilisere styrke, når han ikke har kontroll eller er utrygg. I slike situasjoner, når en leder møter motstand, møter han seg selv. Det å bli testet i særdeles krevende situasjoner kan i seg selv være utviklende og lærerikt både personlig og profesjonelt. Om situasjonen er avgjørende for lederskapet avhenger av om utfallet har stor betydning for medarbeiderne. Karp påpeker at ledelse formes av lederens moral, verdier, prinsipper, dyder og den

virkeligheten man står i. Det er viktig at lederen finner sitt ståsted, sine sterke og svake sider og idealer og vite hvor mye han vil, hvem han er, hva han står for og hva han gjør. En leder bør i følge Karp forme sitt lederskap ut fra seg selv og sine livserfaringer og møte seg selv i det han kaller for "sannhetens speilbilde" (Karp, 2010:258). For å bli så bevisst som Karp beskriver krever det stor grad av selvrefleksjon og bevisstgjøring på alle sider ved deg selv som person. Det kan være svært krevende uten å ha en eller flere person(er) som kan gi tilbakemelding, støtte og veiledning i prosessen. Disse personene kan være kollegaer, venner, ektefelle, profesjonell coach, veileder etc.

Ledere generelt vet mye om hva som antas å være god lederatferd. Dette har vært debattert mye i media og det finnes mye litteratur om emnet. Ledere vet at det er fornuftig å være motiverende, oppfølgende, lyttende, grensesettende, mestringsfremmende osv. Utfordringen er å omsette denne kunnskapen til faktisk handling. En leder som er i personlig utvikling vil være mer bevissthet på hvordan han kommuniserer/fortolker i relasjoner, og kan få hjelp til å oppdage sine handlings- og tankemønster slik at han har større valgmulighet om han ønsker å korrigere sin atferd. I følge gestaltpsykologien er relasjoner sentralt for personlig utvikling (Clarkson og Mackewn, 1993). I arbeidslivet er det mulig å ha en personlig prosess med sine kollegaer uten å bli privat, men selv her kan det være utfordrende. Det er lett å overse at man er mer enn en ansatt på jobb, vi har med oss selv på godt og vondt og kommuniserer på ulike måter - verbalt, non-verbalt osv. Som menneske mener jeg man ikke er "profesjonell", men kan behandle eller gjøre en jobb profesjonelt.

### **2.3 Metoder for personlig utvikling**

Det finnes ulike metoder som kan fremme personlig utvikling. Livserfaringene i seg selv er kanskje den aller viktigste kilde til dette, der vi formes av familie, venner og ulike relasjoner/opplevelser gjennom livet. Enhver erfaring kan brukes til læring og vekst dersom muligheten benyttes. Dette skjer mer eller mindre bevisst eller ubevisst. Noen mennesker har personer i sin nære krets som pusher dem, stiller gode spørsmål og gir dem feedback som gjør at de utvikler seg personlig. Dette forutsetter at personen er åpen mot innspill og kan nyttiggjøre seg tilbakemeldinger for å korrigere sin atferd.

I de senere årene har det vokst fram mange ulike metoder som har som mål å aktivt hjelpe til å øke bevisstheten på vårt personlige potensiale. Coaching er en metode for å aktivere personlig utvikling: Coaching hevdes å være fremtids- og mulighetsorientert for er å aktivere lærings-

og utviklingsprosesser, for å fremme utviklingsgrunnlaget som er hos personen og/eller organisasjonen (Chapman et al, 2003). Målet er å utvikle personens ressurser og utfordringen er å aktivere utviklingen. I følge Kvalsund er coaching avhengig av støtteprosesser som rådgiving, veiledning og mentoring. Coaching inkluderer personlige og terapeutiske prosesser like mye som det inkluderer læring av helt ny kunnskap (Kvalsund, 2005:24). Coaching kan sammenlignes med psykologisk behandling. Samtaler som har som mål å bevisstgjøre og endre personlig forankrede væremåter. Det finnes lite forskning på området coaching, men det har dokumentert effekt i enkelte tilfeller, men effekten avhenger av at coachen er kompetent og at målsettingene er tydelige (Arnulf, 2008:211). Ledere som har vært i personlig utvikling over tid (mellom 1 og 2 år) bekrefter at de har lært noe som de mener har forandret dem (Kvalsund, 2005).

Eksempel på andre metoder er mentor som har en rolle mellom veileder og rådgiver. Dette har blitt brukt en del i yrkeslivet og for eksempel på universitetet har kvinnelige ansatte som ønsker å kvalifisere seg til professor fått tilbud om mentor i prosessen. Målet er å øke antall kvinnelige professorer. Rådgivning er en annen form. Veiledning brukes i utstrakt bruk mellom ansatt og student. I de senere år har det vært mye fokus på selvledelse - som er det nye innen ledelse. Bedrifter som utøver selvledelse bruker lederen selv som coach og målet er å hjelpe den ansatte til å motivere seg selv, sette seg mål og nå målene i tråd med bedriftens strategi og mål (Johannessen & Olsen, 2008). I følge Kvalsund, 2005, er mye av litteraturen og teorigrunnlaget for coaching, veiledning, rådgiving etc det samme, og samtalen er et sentralt redskap. For en nærmere beskrivelse av teori for personlig utvikling velger jeg å gjøre rede for gestaltteori som vektlegger den mellommenneskelige relasjonen, eller "relasjonsrommet", som den viktigste læringsarena. Den mellommenneskelige relasjonen mener jeg er et potensial for personlig utvikling, individuelt for lederen og indirekte for organisasjonen.

#### **2.4 Forskjeller og likheter mellom generell og personlig utvikling**

Tabell 1, side 20, oppsummerer noen likheter og ulikheter mellom generell og personlig utvikling. Tabellen er laget med utgangspunkt i det som er vist gjennom teori, forskning og min egen forståelse av hva som skiller de to begrepene. Grovt delt har generell lederutvikling

**Tabell 1.** Tabellen viser en oversikt over ulike tema som illustrerer forskjellen mellom generell og personlig lederutvikling. Listen er ikke uttømmende.

| <b>Tema</b>                                 | <b>Generell lederutvikling</b> | <b>Personlig lederutvikling</b> |
|---|--------------------------------|---------------------------------|
| Strategi, mål, resultater                   | X                              |                                 |
| Samarbeid                                   | X                              | X                               |
| Systemer, rutiner, kompetanseutvikling      | X                              |                                 |
| Profesjonalisering                          | X                              |                                 |
| Medbestemmelse, personalledelse             | X                              |                                 |
| Relasjonsbygging                            | X                              | X                               |
| Kommunikasjon, kommunikasjonstrening        | X                              | X                               |
| Informasjon                                 | X                              |                                 |
| Lederstil, lederteorier, ledelse i praksis  | X                              |                                 |
| Teamutvikling, gruppeprosesser              | X                              |                                 |
| Presentasjonsteknikk                        | X                              |                                 |
| Om læring, kreativitet, motivering          | X                              |                                 |
| Nettverksbygging                            | X                              |                                 |
| Personlige verdier                          |                                | X                               |
| Sterke/svake sider, utviklingspotensial     |                                | X                               |
| Konflikthåndtering                          | X                              | X                               |
| Våre bidrag i relasjoner                    |                                | X                               |
| Bevisstgjøring på egne følelser, reaksjoner |                                | X                               |
| Hvem er du som leder                        |                                | X                               |
| Hvor vil du og hvordan komme dit            |                                | X                               |
| Hva er dine utfordringer                    | X                              | X                               |
| Hva ønsker du å endre                       |                                | X                               |
| Stresshåndtering                            | X                              | X                               |
| Grensesetting                               |                                | X                               |
| Behov for støtte                            | X                              | X                               |
| Bryte uheldige mønstre, din sabotør         |                                | X                               |
| Lære å gi/få tilbakemelding                 | X                              | X                               |

fokus på organisasjonsnivå og praktisk ledelse, mens personlig lederutvikling fokuserer på det personlige nivå, personen bak lederrollen. Felles for begge utviklingsmetodene er at lederen skal styrkes i sin rolle.

## **2.5 Gestaltterapeutisk metode for utvikling**

Jeg bruker gestaltterapeutisk teori som en bakgrunn for å vise hvordan en kan forstå personlig utvikling. Gestaltterapi er en metode som bygger på et eksistensialistisk livssyn, gestaltpsykologi og fenomenologi. Med eksistens menes den virkeligheten slik hvert enkelt menneske opplever den. I eksistensens natur finnes motpolene: jeg lever og jeg skal dø og innerst inne er jeg helt alene. Så lenge man lever har man valgmulighet innenfor de vilkår en lever i. Det er naturlig for mennesket å søke et liv som er meningsfullt. Menneskene forholder seg til det som oppleves med dets sanser. Man forholder seg til fenomenene slik de oppleves, det sanselige/ observerbare her og nå, og hvordan de oppleves uten å fortolke de. Personlig

utvikling oppleves når det er et virkelig møte mellom Jeg og Du, og at alt er i relasjon. Gjennom forholdet til andre *er* jeg. Når en er bevisst sin *væren* kan en velge det som er av verdi for en selv. Gestaltpsykologien forklarer hvordan mennesket organiserer det mennesket opplever i meningsfulle helheter som gjør at en kan forstå eller forholde seg til verden på en meningsfull måte (Hostrup, 1999).

Begrepet oppmerksomhet/"awareness" er et grunnleggende begrep i gestaltpsykologi, og handler om å få hele mennesket, både mentalt, emosjonelt og fysisk tilstede i øyeblikket, her og nå. Om en ikke klarer det søker en å bli oppmerksom på hva som hindrer en i å være til stede i situasjonen. "Awareness" utvikles sammen med, og er en integrert del av relasjonen mellom menneskene, og mennesket og omverdenen. Når mennesket er i kontakt med ens virkelighet og våken for hva og hvordan man opplever, og for *at* man opplever brukes ens awareness (Hostrup, 1999). Når man er "aware" brukes sansene, følelsene, tankene, erfaringene og handlingene. Det er vanlig å dele inn i tre ulike "awarenessoner": Innersonen, der en opplever det som foregår i kroppen. Det kan være følelser, smerter, ubehag, sinnsbevegelser, spenninger osv. Yttersonen, der en gjennom sansene blir oppmerksom på signalene som kommer fra omverden, det man ser, hører, føler osv. Inner- og yttersonen gir mennesket informasjon om hvordan nået oppleves. Opplevelsen er subjektiv og kan ikke diskuteres. Den tredje sonen er mellomsonen. Den er rettet mot de mentale prosessene i

mennesket der erfaringer kategoriseres, vurderinger gjøres, hvor en fantaserer, legger planer osv. Ved å ta i bruk alle sonene, organiseres opplevelsene og mennesket kan skille mellom det som er viktig for personen (figur) og det som er mindre viktig (bakgrunn). Denne prosessen er grunnleggende for at man skal få mening ut av alle inntrykkene som man utsettes for (Hostrup, 1999:102-103).

Kontaktbegrepet eller "awareness"-begrepet, har i tillegg til det intrapsyriske aspektet også en sosial dimensjon. All kontakt foregår i en relasjon til en omverden. Individ og omgivelser står i et gjensidig forhold til hverandre. I denne kontakten er det mennesket utvikler seg. I møtet mellom mennesker foregår det en utveksling av blant annet følelser, ord, tanker, handlinger, og blikk. Individets personlighet og egenart skapes i kontakten mellom de iboende muligheter man har fra fødselen og miljøet en er en del av. All kontakt foregår ved det som i gestaltterapien kalles kontaktgrensen. Denne grensen mellom meg som person og omverdenen må på samme tid være både definert og åpen. På denne måten er jeg skilt fra alt som ikke er meg, samtidig som jeg kan møte mine omgivelser som et tydelig jeg og få kontakt med et tydelig det eller du. *"Det er på grænsen, kontaktgrænsen, det viser seg, hvordan personen forholder seg til andre mennesker og til den materielle verden. Den måde, dette foregår på, definerer personligheten. Personligheten dannes hele tiden på kontakt- grænsen og kan kun forstås i dette forhold"* (Hostrup 1999:101). Det er på kontaktgrensen mennesket opplever hva *det er* og hva *det gjør*. Det er her mennesket blir påvirket av omverdenen og det er her man påvirker. Motsetningen til kontakt er tilbaketrekning. Disse to tilstandene er dialektiske motsetninger ifølge Perls (1978), en av grunnleggerne av gestaltterapi. De forutsetter hverandre og avløser hverandre i en kontinuerlig prosess. All kontakt er kreativ tilpasning av individet og omgivelsene. Bevisst respons i møtet med et annet menneske medvirker til vekst. Kreativ tilpasning, forandring og vekst hjelper mennesket å leve i det større feltet det er en del av (Perls et al, 1951).

### **2.5.1 Kontaktmekanismer**

Kontaktmekanismene er en teori for ulike måter å være i kontakt på. I gestaltterapien snakkes det oftest om 5 ulike mekanismer, retrofleksjon, konfluens, introjeksjon, projeksjon og defleksjon. Retrofleksjon er å holde tilbake og gjøre mot seg selv det en ønsker å gjøre mot omverdenen eller ønsker at omverdenen skulle gjort mot seg, det er en måte å avbryte kontakt på. Ved konfluens er det ofte vanskelig å skille mellom meg og den andre, vi flyter i

hverandre, forelskelse er et eksempel på det. Konfluens er brudd på kontakt når det brukes uten awareness for å forhindre kontakt. En tredje kontaktmekanisme er introjeksjon. Introjekter er alle ideer, holdninger verdier, normer osv som en tar innover seg uten å ta stilling til om en vil identifisere seg med det. Projeksjon betyr å legge ut på andre det som handler om en selv. Følelser, tanker, og meninger som personen selv ikke kan akseptere som sitt tillegges andre (Polster og Polster, 1974;Clarkson og Mackewn, 1993; Hostrup, 1999). Den femte kontaktmekanismen, defleksjon, er når personen fjerner seg fra følelser, tanker og forestillinger, det er som de ikke eksisterer (Polster og Polster, 1974; Hostrup, 1999).

### **2.5.2 Feltteorien**

Feltteorien er sentral i gestaltpsykologi/gestaltterapi. Verden ses som et sammenhengende felt hvor alle delene påvirker hverandre gjensidig. Mennesket kan aldri forstås isolert fra dets omgivelser. Vi påvirker og blir påvirket av hverandre. Alt er en del av feltet og må forstås i sammenheng med dette og de krefter som virker i feltet. Måten for eksempel lederne organiserer seg på er alltid relatert til omgivelsene, og ”rommet” mellom betegnes som et felt. Lederen er alltid en del av det feltet som er mellom han og omgivelsene. Forandringer ett sted vil derfor få konsekvenser for resten av feltet. I feltet påvirker alt allting og feltet er hele tiden i bevegelse. Når lederen endrer sin adferd må andre forholde seg til han på en ny måte. Når han endrer noe medbringer han noe nytt til feltet (Hostrup, 1999). Det som skjer i feltet er alle partene delaktig i. Dette kan brukes til å utforske hvordan lederne og ansatt er sammen, gjøre det ubevisste bevisst og gi dem mulighet til å velge å endre sin atferd. Mennesket er aktivt i organiseringen av feltet og danner seg en mening om deler av det som skjer i feltet og helheten (Clarkson and Mackewn, 1993).

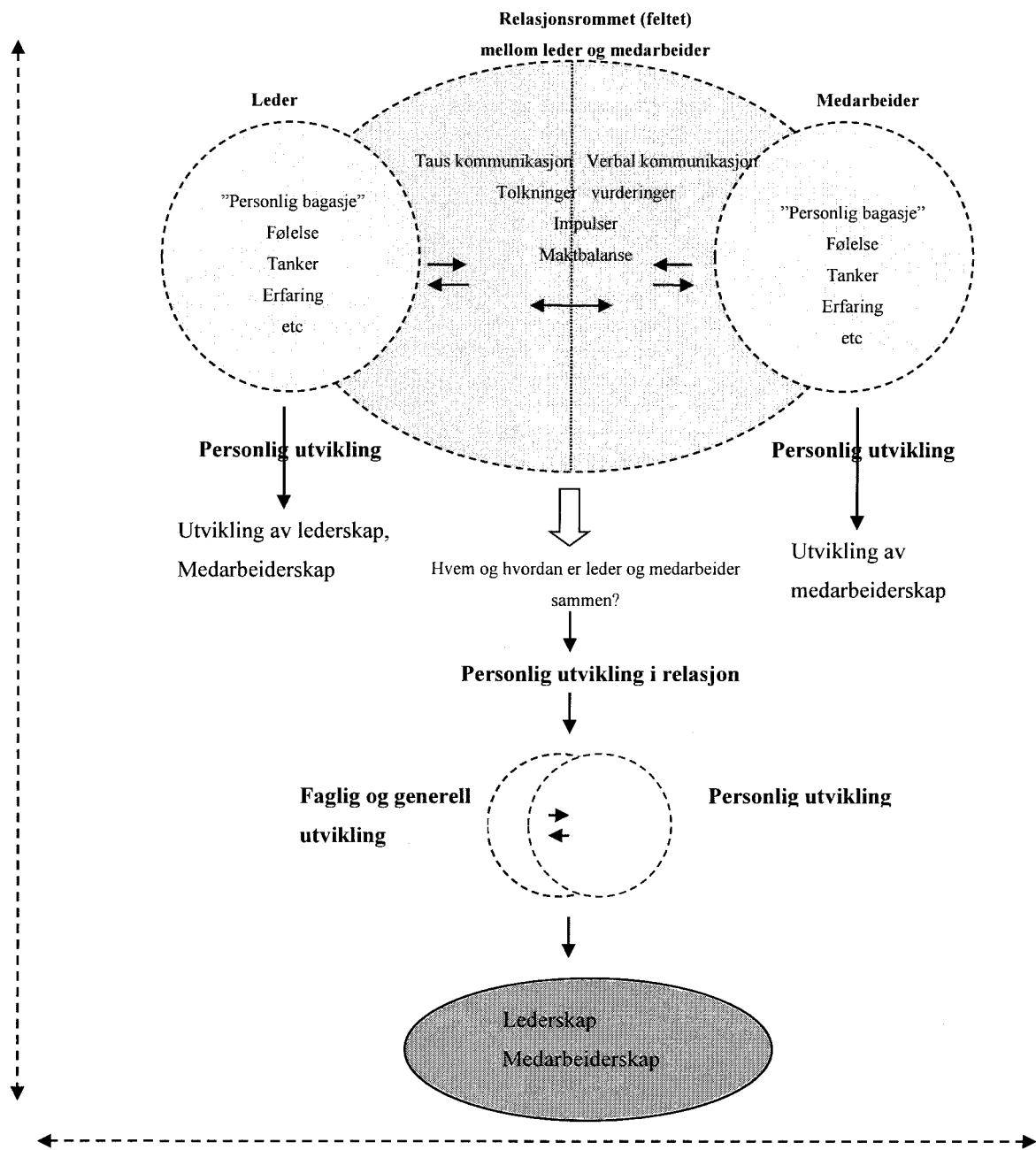
Karp hevder at ledelse skjer i det relasjonelle feltet mellom mennesker (Karp, 2010). De psykologiske prosessene i feltet knyttes til kommunikasjon, motivasjon, makt, relasjonsdannelse og taktiske avveininger. I feltet ligger også rollerelaterte forhold som ansvar, rollekrav, etc. Det er i dette feltet ledelse oppstår eller forsvinner. Det er lederen som må ta beslutningene og gjennomføre handlinger som vil påvirke medarbeiderne. Ved å stoppe opp og registrere hva som skjer – med en selv og andre, kan det gi en bedre mulighet til å velge fornuftige intervensjoner. Selv om både Karp og relasjonsteorien spesielt vektlegger relasjon og det som skjer mellom menneskene går feltteorien dypere (Clarkson and Mackewn, 1993; Karp, 2010; Spurkeland, 2009). At alt er en del av feltet innebærer at både *jeg* og *du* bringer



noe inn i feltet når vi møtes. Mange prosesser skjer samtidig, begge har et spekter av følelser, tanker, fordommer etc. Man bruker alle sansene, tenker, vurderer opp mot ens erfaringer og tolker det man opplever. Alt dette bruker mennesket til å sette sammen opplevelsen slik at det gir mening før reaksjon velges. Meningen er subjektiv og trenger ikke nødvendigvis stemme med virkeligheten. Det samme feltet kan oppleves ulikt for menneskene involvert fordi all opplevelse er subjektivt. F.eks kan jeg tolke ut fra ditt ansiktsuttrykk at du er sint, og min reaksjon er at jeg blir veldig forsiktig med hva jeg sier. Det er mitt ansvar at jeg skaper “redsel” i meg med min tolkning. Dersom jeg sjekker ut med deg, kan det være at du er sliten og full av tanker fordi du kommer rett fra et utfordrende møte. I dette tilfellet stemmer ikke min fortolkning av situasjonen med virkeligheten. Min opplevelse kan bli veldig forskjellig hvis jeg er oppmerksom på hva jeg bringer inn i feltet og tar ansvar for det. Begge parter har ansvar for hvordan reaksjon som velges, selv om reaksjonen/bakgrunn for reaksjonen er ubevisst. En måte en leder kan bruke denne kunnskapen er for eksempel: om lederen forsøker å forklare en ansatt noe og vedkommende ikke forstår det lederen forteller, kan lederen ta ansvar ved å si: “jeg beklager at jeg forklarte det dårlig, jeg skal gjøre et nytt forsøk”. Han legger dermed ikke ansvaret over på den ansatte for at han/hun ikke forstår. I følge feltteorien kan leder eller ansatt ikke si at den andre er slik eller slik. Den ene blir slik sammen med den andre. Det betyr at lederen er medskaper til at den ansatte velger å reagere som han/hun gjør.

## **2.6 Modell for personlig utvikling i en jobbkontekst**

I gestaltteorien snakker man om profesjonell læring som fokuserer på *hvordan gjøre* (handler om handling) og terapeutisk læring som fokuserer på *hvordan bli* (handler om relasjoner). Dette er to former for læring som hver for seg kan brukes til å lære om en selv. Hvis disse to områdene overlapper får man en mulighet for vekst som er fundamentalt forskjellig fra det å lære om enten *hvordan gjøre* eller *hvordan bli*. Læringen som skjer er mer enn summen fra begge læringsområdene. Dette kaller psykolog og psykoterapeut Petruska Clarkson personlig utvikling. Jeg tenker imidlertid at personlig utvikling skjer hovedsakelig innenfor det Clarkson kaller terapeutisk læring, *hvordan bli*. Profesjonell læring kan i stor grad modne et menneske og ha stor betydning for utviklingen, og dersom begge formene for utvikling kombineres kan gevinsten bli enda større for personen. Skal personlig lederutvikling for ledere ha noen verdi må det lages arena for læring. Ved praktisk øvelse og tilbakemelding kan ny atferd læres. I hverdagen kan dette følges opp av coach og praktiske erfaringer. Utvikling



**Figur 1.** Leder og medarbeider møter hverandre i en profesjonell rolle i en jobbkontekst. Begge to har sine personlige rom som er mer eller mindre synlig for hverandre, og her kan de hver for seg være i personlig utvikling som kanskje gjør at de utvikler sitt lederskap og/eller medarbeiderskap. Når de møtes bringer de inn "noe" i relasjonsrommet eller feltet som gestaltteorien kaller det. De skaper noe sammen som er mer enn hver av de til sammen. Dette skjer bevisst og/eller ubevisst. Maktbalansen mellom leder og ansatt vil i ulik grad påvirke møtet, og relasjonsrommet/feltet ville vært annerledes uten en skjev maktbalanse. Begge kommuniserer verbalt eller taust og tolker/vurderer seg selv og den andre bevisst eller ubevisst. Når faglig/generell og personlig utvikling overlapper får man en mulighet for vekst både om *hvordan gjøre* og *hvordan bli* (Clarkson, 1995). Medarbeiderskap innebærer å være ansvarlig og profesjonell i sin utførelse av arbeidsoppgaver, være redelig og pliktoppfyllende og være en god arbeidskollega (Velten, 2009).

skjer først når man tør å være den man er, helt og fullt – i stedet for å strebe etter å være noe man ikke er (forandringens paradoks.) All læring og utvikling skjer gjennom oppdagelsen, i følge Clarkson (Clarkson, 1995).

Modellen i figur 1 side 25, illustrerer hvordan jeg tenker personlig utvikling kan skje i en jobbkontekst. Leder og medarbeider møter hverandre i en profesjonell rolle, men de møtes også som to individer med hver sin personlige bagasje og måte å håndtere følelser, tanker etc. og de erfaringer de har med seg. Denne bagasjen/livshåndteringen er mer eller mindre synlig for hverandre. Både leder og medarbeider kan være i personlig utvikling uten å direkte involvere den andre. De kan lære mer om seg selv og hvordan de håndterer ulike situasjoner, hva som hemmer impulser og hva de bidrar med inn i relasjoner og hvordan de takler ulike situasjoner/arbeidsoppgaver etc.

## **2.7 Ledelsesteorier**

Det finnes flere teorier om ledelse, og forskningen som ligger til grunn for utvikling av ledelsesteorier fokuserer hovedsakelig på lederroller og hvilke lederoppgaver en leder har, personlighetstrekk ved ledere og hva som kjennetegner gode ledere. De fleste lederteoriene tar utgangspunkt i hvordan lederen kan få mest mulig effektivitet ut av de ansatte for å høyne bedriftens resultat, og vektlegger lite hvordan lederen selv kan utvikle seg (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Til hjelp i valg av lederstil kan ledere velge mellom ulike lederteorier som teorigrunnlag, ut fra hvilken organisasjon han leder og hvilke resultater som ønskes. Ledelsesteorier har utviklet seg fra å bare fokusere på oppgaveløsning til å vektlegge relasjonen mellom menneskene og over mot selvledelse hvor den ansatte skal lede seg selv mot bedriftens mål. Jeg har hittil ikke sett noen ledelsesteori som tar med lederens personlige utvikling som en naturlig del av ledelsen, men jeg skal prøve å sette ledelsesteori inn i en kontekst hvor personlig utvikling burde ha sin plass.

Teoriene om hvordan en leder kan oppnå høy ytelse hos sine medarbeidere har utviklet seg i flere retninger. De første teoriene antok at en lederstil var nok uansett situasjon før man landet på to forskjellige lederstiler: Den ene er demokratisk eller relasjonsorientert ledelse hvor lederen vektlegger gode relasjoner og ønsker medarbeiderne involvert i beslutninger og i drøfting av utfordringer. Den andre er autoritær eller oppgaveorientert ledelse hvor ledere

fokuserer på produksjon og effektivitet og beslutninger tas uten særlig involvering av medarbeiderne. Lederen kan velge hvor i sjiktet han vil være; ingen demokrati, til mye demokrati og ingen til stor vekt på relasjoner (Stogdill og Coons, 1957; Likert, 1961). Ledergitteret er en modell som kombinerer relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse. Her beskrives lederen ut fra hvor mye han vektlegger oppgavene i kombinasjon med hvor sterkt hensyn han tar til medarbeiderne (Blake og Mouton, 1968). Ledergitteret har stor oppmerksomhet i ledelseslitteraturen og brukes i tester for å klassifisere ledere. Forskning støtter ikke helt argumentasjonen for at en lederstil gir de beste resultatene i alle situasjoner. Forskningsresultatene spriker og peker mot forskjellige lederstiler som er best målt opp mot ansattes ytelse. Studier viser at det ikke er en klar sammenheng mellom lederstil og effektivitet. Dette indikerer at det er andre forhold som er av betydning. Beste lederstil antydes å avhenge av situasjonen lederen er i (House, 1977; Hersey og Blanchard, 1988; Robbins, 1996; Luthans, 1995; Yukl 1989). Forskningen viser at medarbeidere yter mer når de får ta del i beslutningsprosesser og aktivt utforme sin egen arbeidsplass. Denne konklusjonen sier noe om at å ha fokus på relasjoner gjør at mennesker yter mer. Lederen er oppmerksom på de ansattes behov, tar hensyn, er fleksibel etc. Blant arbeidstakere finner vi ulike mennesker og derfor vil relasjonene mellom samme leder og medarbeiderne være forskjellige, og antagelig vil ikke alle beskrive sin leder likt. Det indikerer at begge partene påvirker relasjonen og understøtter feltteorien fra gestaltteorien. De generelle lederteoriene fokuserer oftest utelukkende på lederen.

Lederen er kun leder når han har noen å lede. Som gestaltpsykologien påpeker er samspillet mellom leder og medarbeider avhengig av bidrag fra begge parter (Clarkson og Mackewn, 1993). Slik jeg ser det er en god leder, i denne sammenhengen, ikke en god leder med mindre han har gode medarbeidere, og viktigst av alt, de er gode sammen. I og med at maktbalansen er skjev bærer lederen det største ansvaret for at relasjonen er god. Selv om lederteorien vektlegger relasjonen til den ansatte tingliggjøres den ansatte og lederen velger sin stil ut fra hvordan den ansatte tolkes. Dette er det en annen vektlegging av relasjonen enn gestaltteorien som fokuserer mer på det som skjer i feltet (relasjonen) enn personene (Clarkson og Mackewn, 1993).

### **2.7.1 Situasjonsbetinget ledelse**

Situasjonsbetinget ledelse deles opp i ledelsesteori med fokus på medarbeiderne og med fokus på effektivitet. Ledelsesteori med fokus på medarbeiderne legger stor vekt på kjennetegn ved de ansatte når man velger ledelsesstil. De måles etter modenhet, fra lav til høy, og dette bestemmer hvor styrende og støttende lederen velger å være. Det er flere likheter mellom denne teorien og ledergitter-teorien, og den store forskjellen er at ledergittermodellen argumenterer for at den beste lederstilen er å holde sterkt fokus både på medarbeideren og oppgavene, mens situasjonsbetinget ledelse er at lederen tilpasser atferden ut i fra medarbeidernes modenhet. Dette begrunnes i at effektene av en lederstil vil avhenge av type arbeidsoppgaver, om ansatte er kvalifisert nok, hvor viktig utfallet av oppgavene er og behov for raske beslutninger (Blake og Mouton, 1968; Hersey og Blanchard, 1988; Jakobsen og Thorsvik, 2007). Her argumenteres det for at det er trekk ved situasjonen, for eksempel arbeidsoppgavene eller medarbeiderne, som kan påvirke forholdet mellom lederstil og effektivitet. Dette begrunnes i at det er et samspill mellom lederstil og konteksten lederne opererer i. Lederen må være oppmerksomme på situasjonen og ta hensyn til at det som passer for noen ansatte ikke nødvendigvis passer for andre (Jakobsen og Thorsvik, 2007). Når situasjonsbetinget ledelsesteori mener at en leder må tilpasse atferden til ulike ansatte fordi medarbeiderne er forskjellige, argumenterer gestaltteorien med at lederen må tilpasse atferden også fordi samspillet mellom leder og medarbeider vil være forskjellig (Clarkson og Mackewn, 1993; Jakobsen og Thorsvik, 2007).

Jakobsen og Thorsvik (2007) viser til at de mest innflytelsesrike lederstilteoriene er utviklet av Fred Fiedler, situasjonsbetinget ledelse med fokus på effektivitet. Fiedlers teori går ut på at lederen må ha innflytelse for å fremme effektivitet blant medarbeiderne. Lederen må skape sosiale relasjoner og vinne makt og autoritet og lederstilen må tilpasses situasjonen. Det er tre trekk ved situasjonen som beskrives å påvirke lederens rolle og mulighet til å påvirke de ansatte; forholdet mellom leder og medarbeider, oppgavestruktur og stillingsmakt. Forholdet mellom leder og medarbeider beskrives som det viktigste trekket ved situasjonen. Hvordan lederen klarer å utøve lederskap og påvirke de ansatte avhenger av om lederen er akseptert av medarbeiderne og hvordan atmosfæren mellom leder og medarbeider er. Fiedler er skeptisk til om det er mulig for en leder å skifte lederstil og mener ulike situasjoner krever ulike ledere. Han hevder lederstil er noe en leder velger tidlig i karrieren og kan ikke endres lett (Fiedler, 1967; 1970; 1972; 1996). Fiedler antyder at personens atferd ikke kan endres, mens

gestaltteorien hevder at lederen kan endre sin stil ved å endre sin atferd. Fiedlers teori har dannet grunnlag for andre ledelsesteorier. En retning som kalles "leder-medarbeiderutveksling" fokuserer på hvordan ledere kan oppnå en velfungerende relasjon med sine medarbeidere. Å skape gode relasjoner til de ansatte innebærer at relasjonen mellom lederen og de ulike medarbeiderne vil være forskjellig. For å skape en godt fungerende relasjon legges det vekt på å ha tydelige rollefordelinger og avklare for eksempel oppgaver, ansvar og opptreden overfor hverandre (Graen, 1976; 1989). Professor Georg Graen bekrefter at lederens relasjon til de ansatte må være forskjellig fordi lederen har å gjøre med ulike mennesker og er i så måte nært et gestaltteoretisk perspektiv.

### **2.7.2 Teori om teamarbeid, selvledelse og kompetanseledelse**

Teamarbeid har blitt mer vanlig i organisasjoner. I stedet for hierarkiske organisasjonsformer endres strukturen mot flatere struktur hvor medarbeidere har større handlefrihet og innflytelse. Forholdet mellom leder og ansatt er mer uklart enn tidligere og lederposisjonen mer utydelig. Ofte er medlemmene av teamet sterkere kunnskapsmessig enn lederen (Katzenbach og Smith, 1998). Den ledelsesteorien som tydeligst inviterer til personlig utvikling i en profesjonell kontekst er *selvledelse*, eller *superledelse*. I enkelte miljøer anses ledelse mindre relevant og det hevdes at den viktigste lederoppgaven er å sette medarbeiderne i stand til å lede seg selv. Dersom man lykkes i selvledelse hjelpes medarbeiderne til å bli dyktige. Den ansatte lærer å lede seg selv, hjelper andre til å lykkes og tar ansvar for hvordan kollektivet fungerer. Dette krever at lederen selv utøver selvledelse som innebærer å sette mål, finne hva som motiverer han selv og samtidig utvikle evnen til å vurdere seg selv og sine prestasjoner på en konstruktiv måte. Teorien vektlegger sterkt å utvikle evnen til positive tankemønstre og tro på egen og andres evne til å mestre utfordringer. Teamarbeid ses på som en god læreplass for selvledelse. Gruppen bør da ta ansvar for å oppmuntre, til å sette personlige mål slik at gruppens mål nås, til dyktiggjøring av den enkelte, til å gi konstruktiv kritikk og ros til hverandre, til å evaluere seg selv og gruppens prestasjoner og til villighet til å endre atferd (Manz og Sims 1989; 1993; Manz et al 1997; Johannessen og Olsen, 2008). Selvledelse er den av teoriene som legger størst ansvar på medarbeiderne og som vektlegger bevisstgjøring hos den enkelte hvilke mål de skal nå og hva som motiverer dem. Jakobsen og Thorsvik (2007) mener at selvledelse er et godt utgangspunkt for å utvikle en teori om kompetanseledelse. Vi mangler ennå kunnskap om hva kompetanseledelse medfører for lederroller og lederstil i moderne organisasjoner. Ledelse av kunnskapsmedarbeidere må baseres på tillit og det må

legges opp til en form for selvledelse for å utnytte den intellektuelle kapital som medarbeiderne utgjør (Jakobsen og Thorsvik, 2007).

### **2.7.3 Relasjonsledelse**

Relasjonsledelse støtter betydningen av relasjonen mellom mennesker i organisasjoner og støtter i stor grad teorien om selvledelse. Hovedmålet med relasjonsledelse er å lære medarbeiderne selvstendighet. Menneskesynet i denne teorien er at medarbeidere ønsker å bidra og gjøre sitt beste for å nå bedriftens mål. Det innebærer en tro på at mennesker lærer og vil utvikle seg og endre atferd. Nyere forskning støtter opp om at relasjonsledelse er en av de viktigste ferdighetene til en leder (Spurkeland, 2009). Relasjonsledelse handler om samspillet mellom mennesker og om å påvirke menneskene i organisasjonen og har på denne måten noen likheter med gestaltteori. Sentralt i relasjonsledelse er å bry seg om andres utvikling og trivsel med en forventning om at andre også bryr seg om lederen. I følge relasjonsledelse er ledelse alltid et forhold mellom to eller flere mennesker. For å kunne påvirke menneskene i organisasjonen kreves det menneskekunnskap, samspillerfaring, individorientering og en genuin interesse for det som skjer i mellommenneskelige forhold. Denne lederstilen stiller store krav til emosjonell dyktighet. Ledelse generelt dreier seg ofte om lederen som individ og hans egenskaper og utvikling. I relasjonsledelse er fokuset dreid over til at ledelse dreier seg om det som skjer mellom mennesker – i påvirkningsrommet. Spørsmålet blir da hvordan vi påvirker hverandre. Hvorfor er relasjonene så forskjellige? Hva gjør at en medarbeider handler etter organisasjonens mål og verdier, mens en annen ikke gjør det? I følge relasjonsledelse ligger ledelsesmulighetene innenfor personlig påvirkning. For at dette skal være et reelt verktøy er det viktig at lederen selv er bevisst sin påvirkningsevne og hvordan den utvikler seg. Lederen skal selv utvikle seg i samspillet med andre. I dette mellommenneskelige rommet mellom leder og ansatt fins mulighetene til å skape noe som kan endre adferd og tanker og menneskene som er involvert (Spurkeland, 2009). Relasjonsledelse fokuserer på to ting som andre ledelsesteorier går lite inn på, nemlig at lederen utvikler seg i samspill med andre og utnytter det mellommenneskelige rommet. Teorien for relasjonsledelse hevder at mer innflytelse fås gjennom mindre kontroll. Når lederen kjenner medarbeideren godt og tilliten er tilstede, kan medarbeideren få stor selvstendighet og ledes gjennom selvledelse. Medarbeideren vet hva som forventes og tar sitt ansvar. Med en god relasjon mellom leder og ansatt kreves lite ledelse. Dette forutsetter at lederen er trygg på relasjonene og vet hvilken frihet som kan innfris. Dersom relasjonen

fungerer vet den ansatte selv når korreksjon er nødvendig (Spurkeland, 2009). Mot kan ses som evne og vilje til å møte mennesker ansikt til ansikt. Å unngå den nødvendige samtalen ses på som relasjonell feighet. Lederen må ha mot til vise faglig og personlig svakhet, og sin avhengighet til andre. Han må ha mot til å gi tilbakemelding og korrigere sine medarbeidere. Det er forholdsvis vanlig blant mennesker å unngå konflikter. Det er relasjonell feighet å la kilder til konflikter få utvikle seg for langt før en griper tak i det. Om lederen ikke tør å ta dette ansvaret vil hel organisasjonen lide. Ved å praktisere relasjonsledelse går lederen inn tidlig for å avklare hva saken gjelder, hva som kunne vært gjort annerledes og hva som kan rettes opp (Spurkeland, 2009).

Å være relasjonsorientert er en krevende lederstil. I tillegg til at lederen blottlegger sin egen svakhet og avhengighet, tas andres følelser, ideer, tanker og motiver på alvor. I det daglige handler det om å møte sine medarbeidere og ikke nødvendigvis i bare trygge og vante omgivelser (Spurkeland, 2009). I relasjonsledelse er dialogen det viktigste verktøyet, og innehar spørsmål som har til hensikt å avklare, knytte bånd og skape respekt. Spurkeland hevder at enhver større arbeidsplass bør ha treningsarenaer for ledere for å øve inn dialogen, og foreslår treningsstudioer for dialogkunst. Med dialogen som verktøy skal lederen være en synlig leder, kunne gi tilbakemelding, motivere, stimulere til kreativitet, bygge relasjoner, bruke humor, forebygge/håndtere konflikter, utvikle emosjonell kompetanse, gjøre andre god og skape tillit. For at lederen skal kunne lære relasjonsledelse og endre sin atferd trengs det at han hele tiden trenes og får tilbakemelding med en god trener/coach (Spurkeland, 2009). Selv om relasjonsledelse vektlegger det mellommenneskelige rommet for vekst, fokuserer også denne teorien nesten utelukkende på lederen. Det er lederen som skal trenes for å gjøre ansatte gode. Dimensjonen som tar høyde for hva som skjer i det mellommenneskelige rommet mellom leder og medarbeider, slik som gestaltteorien gjør, mangler her.

## **2.8 Oppsummering av teoretisk tilnærming**

Teoridelen tar for seg forskjellen mellom generell og personlig lederutvikling. Generell lederutvikling fokuserer på lederrollen, Det finnes et utall ulike lederutviklingsprogram og forskning antyder at interne programmer fungerer best og at det er oftest bare lederen selv som opplever endret atferd. Personlig lederutvikling har mennesket i fokus og det finnes mange ulike metoder/arenaer for personlig vekst som for eksempel coaching, tilbakemelding og bevisst bruk av mulighetene som finnes i relasjoner. Gestaltteorien er en teori og metode



som bruker relasjoner som det viktigste verktøyet for utvikling. Ledere har et utvidet ansvar og forvalter human kapital og det krever at lederen er bevisst sin atferd for å bedre lede andre. Lederposisjonen i seg selv kan være svært krevende og det kan være en verdi i seg selv at lederen får støtte og blir ivaretatt godt nok. Dette kan blant annet skje gjennom personlig lederutvikling. Lederteorier er ofte brukt som diskusjonsgrunnlag for hvordan ledelse bør utøves i ulike organisasjoner. Selv om teoriene har utviklet seg fra ren oppgavefokusering til selvledelse vises det i oppgaven hvordan teoriene mangler lederens personlige lederutvikling som en naturlig del av det å lede. Sammen har disse ulike perspektivene dannet grunnlaget for spørreskjemaet som er utformet for å besvare problemstillingen.

## **3 Metodiske valg**

Jeg ønsker å undersøke generelle holdninger til personlig lederutvikling ved Universitetet i Tromsø. Mitt arbeidssted er Universitetet i Tromsø og som forsker i egen organisasjon er det viktig å være bevisst hvilke påvirkninger det kan ha på resultatet av undersøkelsen.

### **3.1 Forskning i egen organisasjon**

Det er et mål i seg selv å eliminere eller minimere forskerens påvirkning til det han skal studere. For å unngå påvirkning i størst mulig grad kreves det en avstand mellom forsker og forskningsobjekt. Ideelt sett skal samme forskningsspørsmål gi samme resultat når forskningen er gjennomført av en annen forsker (Jacobsen, 2005). Det er imidlertid ikke mulig å eliminere forskerens påvirkning på eller nærhet til resultatene, fordi det på en eller annen måte må være en form for kontakt mellom forskeren og objektet som skal studeres. En kvantitativ tilnærming gir større avstand mellom forsker og objekt enn en kvalitativ tilnærming hvor personene ofte møtes ansikt til ansikt. I mitt tilfelle kreves det en ekstra bevissthet rundt denne problematikken. Jeg har selv en lederfunksjon, men er ikke leder for noen av informantene. Noen av informantene er også mine ledere oppover i linjen i organisasjonen. Jeg har en dobbeltrolle, der jeg både er forsker og ansatt. Noen av informantene vet hvem jeg er, noe som kan ha innvirkning på hvordan de responderer både positivt og negativt. Fordi noen kjenner meg kan det tenkes at de påvirkes til å være mer positiv i sin besvarelse enn de som ikke kjenner meg. Alt avhengig av hvordan de stiller seg til temaet, kan det oppleves ubehagelig at jeg fokuserer på personlig utvikling spesielt, som om det er en mangel i systemet, og svarene kan derfor bli mer negativ. Jeg er bevisst på at svarene kan ha blitt påvirket av de overnevnte forhold.

Så langt det er mulig skal forskningen være objektiv (Johannessen et al, 2005). Jeg har forsøkt å framstå mest mulig objektiv, men ser at det kan være en utfordring siden min forforståelse preger hva jeg ser etter. Som forsker må jeg unngå fristelsen til å bruke framgangsmåte som øker sjansen for at undersøkelsen skal gi nettopp de resultatene jeg eventuelt ønsker (Hellevik, 2002:17). Objektivitet er en utfordring fordi sosiale fenomener i sin natur er meningsbærende og kan oppfattes forskjellig avhengig av hvem som observerer. Det som skal studeres er ofte også knyttet opp mot ulike verdier og interesser som kan farge våre observasjoner og funn (Johannessen et al, 2005). Som forsker må jeg være kritisk til egen

forskning, og gi opp mine egne oppfatninger dersom forskningsresultatene viser noe annet (Tranøy, 1986).

Som nevnt tidligere har jeg som utdannet gestaltterapeut en god del kunnskap om personlig utvikling og erfaring som leder gjennom mitt arbeid på universitetet. Jeg er imidlertid oppmerksom på at egne oppfatninger og erfaringer kan påvirke spørsmålene og selve fortolkningen av resultatene. Anonymitet er godt ivaretatt og jeg som forsker har ingen mulighet til å spore respondenten. Dataene er tatt godt vare på og behandlet konfidensielt.

### **3.2 Valg av metode og forskningsdesign**

Både kvantitative og kvalitative metoder kan egne seg for å forske på problemstillingen. I kvantitativ forskning er målet med dataene å sammenligne og å lage generaliserbare resultater fra dataene til den aktuelle populasjonen. Kvalitativ forskning legger mindre vekt på sammenligning og deltakerne velges ut fordi de tenkes å gi mest relevant og verdifull informasjon, eller lar forskeren utvikle eller teste spesifikke teoretiske ideer. Kvantitative resultater samles inn ved bruk av instrumenter eller prosedyrer som er designet og testet. Datainnsamling er planlagt på forhånd, er strukturert og designet for å kunne sammenligne resultatene. Kvalitative data er typisk mer åpne og fleksible, og dataene er vanligvis tekst enten nedskrevet som notater eller som transkribert tekst. (Johannessen et al, 2005). Dersom dybdekunnskap om målgruppens holdninger og erfaringer var ønskelig ville det vært hensiktsmessig med en kvalitativ tilnærming. Intensjonen er ikke å komme nært innpå informantene og få inngående kjennskap til deres holdninger og erfaringer, men jeg ønsker å vite de generelle holdningene som alle lederne ved Universitetet i Tromsø har til generell og personlig lederutvikling. Ut fra forskningsspørsmålene og intensjonen med undersøkelsen velger jeg hovedvekt på kvantitativ metode med kvalitative elementer. Det ble vurdert å gjøre kvalitative intervju på bakgrunn av resultatene fra den kvantitative undersøkelsen, men det ble ikke tid til det.

Jeg har valgt å bruke spørreskjema med både lukkede og åpne spørsmål som instrument. De åpne spørsmålene gir respondenten mulighet til å formulere svaret på sin måte og gir meg kvalitative data. Lukkede spørsmål gir meg kvantitative resultater. Jeg har utført en tverrsnittsundersøkelse og inkludert alle lederne på de tre nivåene ved Universitetet i Tromsø, totalt 126 ledere; rektor med stab, avdelingsdirektører og seksjonsledere i sentraladministrasjonen, dekan med stab og seksjonsledere på fakultetet, instituttledelsen og

direktører og ledere i enheter direkte under universitetsstyret. Fakultetene, instituttene og enhetene er ulikt organisert. I de tilfellene det finnes assisterende direktører og nestledere er de også inkludert i undersøkelsen. Noen fakultet har ingen seksjonsledere og det finnes institutt uten kontorsjef.

### **3.3 Utforming av spørreskjemaet**

Det er mange hensyn å ta når det gjelder utformingen av både intervjuguide og spørreskjema. Min egen forforståelse vil påvirke utformingen av spørsmålene og det har betydning hvilken rekkefølge spørsmålene stilles og hvordan språket brukes. Det enkleste hadde vært å bruke et allerede testet og validert spørreskjema, både med hensyn til kvaliteten på spørsmålene, men også for å kunne sammenligne med andre undersøkelser. Jeg har ikke funnet lignende spørreskjemaer og har derfor ingen spørsmål å sammenligne med. Hensikten med spørsmålene er å få inn ærlige svar og det er avgjørende at de blir oppfattet slik som de er ment. Som utgangspunkt for utformingen av spørreskjemaet har jeg brukt det teoretiske grunnlaget i oppgaven og min egen erfaring som leder og gestaltterapeut. Jeg har designet noen spørsmål og utsagn som jeg anser relevant for temaet og det teoretiske grunnlaget. For å gjøre spørreskjemaet bedre egnet til formålet har jeg valgt å teste ut spørreskjemaet på to personer, en leder og en tidligere leder med lang erfaring for å fange opp eventuelle uklare, irrelevante spørsmål. I tillegg er et mål med testen å finne ut om det er spørsmål eller utsagn som er mer relevant for ledernes holdninger og erfaringer som ikke er inkludert i spørreskjemaet. Lederne fikk spørreskjemaet tildelt og har fylt det ut på egen hånd. De ble bedt om å se etter uklarheter, irrelevante spørsmål, om relevante spørsmål som er utelatt og måten spørsmålene er stilt/utsagn er formulert. Tilbakemeldingene gjorde spørreskjemaet mer tydelig og presist. Etter at endringene ble gjort testet jeg på nytt skjemaet på de samme personene via Questback. Igjen gode tilbakemeldinger førte til nye forbedringer før utsendelse.

For noen av spørsmålene har jeg valgt å bruke Likert skala (Likert, 1932) som har svaralternativene: helt uenig/litt uenig/verken uenig eller enig/litt enig/helt uenig. Skalaen er velutprøvd. En av utfordringene med spørreskjemaet er å få lederne til å svare oppriktig. Det er liten sjanse for at en leder vil svare nei på spørsmålet "er det viktig med personlig utvikling for deg som leder?". Hvis jeg antar at de fleste svarer ja på dette spørsmålet, men mener kanskje nei har jeg mislyktes med spørsmålet. Jeg har prøvd å vinkle negative utsagn på en

mer positiv måte som skal gjøre det lettere for lederne å svare nærmest mulig sannheten. For eksempel “personlig utvikling er ikke viktig i min rolle som leder” sies heller som “personlig utvikling har mindre betydning i min nåværende rolle som leder”. Jeg tror det er enklere å krysse av for det siste utsagnet selv om det første er mer presist i forhold til det jeg ønsker svar på.

I spørreskjemaet er det noen begreper som ikke er definert, som for eksempel: personalutfordring, personalansvar, støtte og påfyll, lederrolle. Det var ønskelig at lederne svarte ut fra hva de selv legger i begrepene fordi det er subjektivt hva som for eksempel er støtte og påfyll for den enkelte. For å finne ut hva dette er for den enkelte leder kreves det at hver enkelt leder blir spurt om det, og det er ikke inkludert i denne avhandlingen. Når det gjelder støtte og påfyll er det spurt spesifikt om hva lederen mangler med ulike svaralternativer og gitt mulighet til å svare med egne ord. Det anses ikke sentralt for oppgaven å definere de andre begrepene siden det antas at lederne har noen oppfatninger av hva som ligger i begrepene og fokuset her er på ledernes holdninger ut fra deres egen opplevelse og hva de selv vurderer de eventuelt trenger i sin lederrolle.

### **3.4 Datainnsamling**

Spørreskjemaundersøkelsen ble sendt ut på e-post ved hjelp av Questback. Personal- og organisasjonsdirektøren gav tillatelse til utsending av spørreskjemaet. Spørreskjemaet er sendt ut til alle lederne, og ikke et utvalg blant lederne. Intensjonen med oppgaven er heller ikke å generalisere blant ledere i lignende organisasjoner, derfor er statistikk ikke relevant. Svarene fra spørsmålene med Likert skala ble testet med faktoranalyse, men konklusjonen ble at resultatene fra analysen ikke tilførte oppgaven ekstra informasjon og tas ikke med her.

Spørreskjemaet består av 25 spørsmål hvor jeg har variert mellom ettvalgs eller flervalgs svaralternativer, utsagn med skala fra “helt uenig til helt enig” og åpne svaralternativer hvor respondenten fylte inn svaret selv. Det ble spurt om demografiske data som kjønn, ledernivå og år med personalansvar ved Universitetet i Tromsø. Spørreskjemaet er delt inn i 3 deler med spørsmål om generell lederutvikling i del I, lederteorier i del II og personlig utvikling i del III. Spørreskjemaet ble sendt med 2 påminnelser etter 6 og 13 dager.

Dataene fra undersøkelsen består både av kvantitative og kvalitative data og presenteres i samme rekkefølge som spørsmålene i spørreskjemaet. De kvantitative dataene presenteres enten i tabeller med prosentandeler og/eller antall og de mest interessante funnene er også skrevet ut i tekst. De kvalitative svarene fra respondentene oppsummeres eller skrives fullt ut.

Av 126 ledere responderte 84 personer. Svarprosenten er 66 %. Svarprosent på de ulike ledernivåene er: nivå 1: 60 %, nivå 2: 48 % og nivå 3: 70. En av de forespurte gav beskjed om at hun ikke lenger er leder og har dermed ikke svart på skjemaet og 2 har svart helt blankt på alle spørsmålene. Noen av respondentene har valgt å ikke svare på alle spørsmålene, derfor vil antallet (N) variere. Alle dataene fra spørreundersøkelsen presenteres. For noen av dataene er det gjort en krysstabulering mellom svarene fra 2 spørsmål for å koble f.eks. kjønn opp mot alder blant respondentene. Svaralternativene helt (u)enig og litt (u)enig er slått sammen til en kategori litt/helt (u)enig.

### **3.5 Reliabilitet og Validitet**

Respondentene har høy reliabilitet fordi de selv svarer om egne holdninger og erfaringer. Det jeg ikke kan si er om andre forskere ville fått samme resultat om undersøkelsen ble gjentatt.

Begrunnelse for at utvalget er representativt (valid) for det jeg ønsker å undersøke: Informasjon ble innhentet fra lederne selv om deres holdninger og erfaringer til fenomenet som ble undersøkt. Informantene er godt egnet for forskningsspørsmålene. Det som er mer utfordrende er om jeg har valgt riktig spørsmål for å få frem mest mulig relevant og riktig informasjon ut fra de variablene jeg ønsket å studere. Ideelt kunne jeg valgt å teste ut spørreskjemaet på to grupper av ledere, en gruppe som er positive og til og har erfaring med lederutvikling og en gruppe som er negative til og ikke har erfaring med lederutvikling. Jeg kunne da funnet ut om jeg fanget opp spørsmål om begge gruppenes holdninger. Ut fra mine forutsetninger og tidsperspektiv så har jeg gjort nødvendige valg. De to lederne som jeg brukte i min test vil jeg si i stor grad representerer hver sin gruppe, den ene ser nødvendigheten av lederutvikling, den andre er i utgangspunktet svært skeptisk til nytten av det. I og med at jeg har valgt å bruke Likert skala for ulike utsagn kunne informantene velge å være enig eller uenig i samme utsagn. I tillegg fikk de muligheten til å svare med egne ord på noen spørsmål uten at føringer ble lagt med faste variabler.

Det er ingen åpenbare grunner til at ledere på andre kunnskapsbedrifter har vesentlig forskjellige holdninger til lederutvikling og det er grunn til å tro at funnene i oppgaven kan overføres til andre universiteter.

## 4 Empiri

Empirien eller dataene som presenteres her er basert på resultater fra spørreskjemaundersøkelsen om holdninger til generell og personlig lederutvikling blant ledere ved universitetet i Tromsø, vedlegg (se 8.1). Dataene fra undersøkelsen består både av kvantitative og kvalitative data. De kvalitative svarene fra respondentene oppsummeres og er gjengitt i full tekst i vedlegg (se 8.2 og 8.3).

### 4.1 Dataenes generaliserbarhet

For å sjekke dataenes generaliserbarhet gjøres en bortfallsanalyse (Johannesen et al, 2005). Kjønn og ledernivå er sentrale variabler å gjøre bortfallsanalyser på. Kjønnfordelingen blant hele populasjonen er 64 kvinner og 62 menn. Av respondentene er 42 kvinner og 39 menn. Fordelingen av antall ledere på de ulike ledernivåene nivå1, nivå 2 og nivå 3, er i hele populasjonen 5:31:90 og blant respondentene 3:15:63.

Tabell 2. Bortfallsanalyse på variablene kjønn og nivå.

|                | Hele populasjonen | Respondentene | Forskjell |
|----------------|-------------------|---------------|-----------|
|                | %<br>(n=126)      | %<br>(n=81)   | %         |
| <b>Kvinner</b> | 50,79             | 51,85         | 1,06      |
| <b>Menn</b>    | 49,21             | 48,15         | 1,06      |
| <b>Nivå 1</b>  | 3,97              | 3,70          | 0,27      |
| <b>Nivå 2</b>  | 24,60             | 18,52         | 6,08      |
| <b>Nivå 3</b>  | 71,43             | 77,78         | 6,35      |

Tabell 2 viser at forskjellen blant kvinner og menn mellom hele populasjonen og respondentene er veldig små. Dette gjelder også for ledere på nivå 1. For nivå 2 og 3 er forskjellene større. Det er en leder som ikke har svart hvilket nivå han jobber på.



## 4.2 Demografiske data

Kjønnsfordelingen blant lederne på Universitetet Tromsø er 39 menn og 42 kvinner. 50 % av kvinnelige ledere er mellom 40 og 49 år. Totalt sett ligger de fleste lederne i sjiktet 40-59 år. Det er flest seniorer (60 +) blant menn og ingen ledere er yngre enn 30 år. Alders- og kjønnsfordelingen vises i tabell 3.

Aldersfordelingen sammenlignet på ledernivå viser tilnærmet lik fordeling både på nivå 2 og 3. Lederne på nivå 1 er jevnt fordelt fra 40 år og oppover.

Tabell 3. Aldersfordeling blant respondentene totalt og sett opp mot kjønn.

| Alder | Total | Kvinne | Mann |
|-------|-------|--------|------|
|       | %     | %      | %    |
| 20-29 | 0,0   | 0,0    | 0,0  |
| 30-39 | 11,0  | 14,3   | 7,7  |
| 40-49 | 37,8  | 50,0   | 25,6 |
| 50-59 | 30,5  | 23,8   | 38,5 |
| 60 +  | 19,5  | 11,9   | 28,2 |
| N     | 82    | 42     | 39   |

Lederne fordelt på de 3 nivåene: 3 ledere på nivå 1, 15 leder på nivå 2 og 63 ledere på nivå 3. Selv om det ikke er store forskjeller mellom antall kvinner i lederstillinger på de ulike nivåene sammenlignet med antall menn, fordeler de seg veldig ulikt mellom de ulike lederstillingene. Menn innehar 2/3 av lederstillinger som dekan, fakultetsdirektør/assisterende fakultetsdirektør og instituttledere, mens kvinner dominerer i stillinger som kontorsjef og seksjonsledere. Kjønnsfordelingen på de ulike ledernivåene vises i tabell 4. 47 ledere har hatt personalansvar mellom 0 og 5 år, 20 ledere har erfaring mellom 6-10 år, Tabell 5. Fordelingen er lik mellom kvinner og menn. 4 av de spurte rapporterte at de ikke har personalansvar.

**Tabell 4.** Tabellen viser hvor mange på de ulike ledernivåene som svarte på spørreskjemaet, og prosentvis fordeling mellom kvinner og menn.

| Ledernivå | Total     |      | Kvinne | Mann |
|-----------|-----------|------|--------|------|
|           | % (n)     | %    |        |      |
| 1. nivå   | 3,7 (3)   | 4,8  | 2,6    |      |
| 2. nivå   | 17,3 (15) | 14,3 | 21,1   |      |
| 3. nivå   | 77,8 (63) | 81,0 | 76,3   |      |
| N         | 81        | 42   | 38     |      |

**Tabell 5.** Tabellen viser hvor lang erfaring lederne ved Universitetet i Tromsø har med personalansvar.

| År med personalansvar       | Antall/prosent |
|-----------------------------|----------------|
| 0-5 år                      | 47 (57,3)      |
| 6-10 år                     | 20 (24,4)      |
| 11-15 år                    | 9 (11,0)       |
| 16-20 år                    | 0 (0,0)        |
| Mer enn 20 år               | 2 (2,4)        |
| Jeg har ikke personalansvar | 4 (4,9)        |
| N                           | 82             |

### 4.3 Generell lederutvikling

#### 4.3.1 Deltakelse på og utbytte av lederprogrammer

Halvparten av lederne har deltatt på lederprogrammer med mer enn 2 samlinger.

Lederutviklingsprogrammene fordelte seg mellom;

Lederutviklingskurs internt på Universitetet i Tromsø (25 av respondentene),

Nord-Norsk lederutvikling (3 av respondentene)

Andre: Forsvarets høyskole, NTL, NUAS chefsprogram, statskonsult (10 av respondentene)

Det er prosentvis flere med personalansvar mellom 6-10 og 11-15 år (70-78 %) som har deltatt på lederutvikling enn de med 0-5 års erfaring (36 %). Det er også prosentvis langt flere på ledernivå 2 (73 %) enn nivå 3 (41 %) som har deltatt på lederutvikling.

Viktig personlig utbytte etter deltakelse på lederutviklingsprogrammer var i følge lederne 1) Relasjonsbasert: å bli kjent med andre ledere, bygge nettverk, utveksle erfaringer med andre ledere, relasjonene mellom deltakerne, 2) Utvikling av lederrollen: bevisstgjøring/refleksjon rundt ledelse/lederrollen, bli kjent med UiT-systemet, bli kjent med ledelsesteknikker, få økt forståelse for lederrolle/lederskap og avklaring av forventning rundt lederrollen, og 3) På personnivå; Bli klar over styrker og svakheter, bli kjent med nye sider ved meg selv, innsikt i hvordan *jeg* samhandler med andre, bevisst eget ståsted og økt trygghet i lederrollen. En leder svarte blant annet: *“Å forstå ledelse som et relasjonsfenomen og at en lederskap viktigste oppgave er å legge til rette for utvikling av organisasjon og medarbeidere.”*

#### 4.3.2 Utsagn om lederutvikling

Lederne ble bedt om å svare hvor enig eller uenig de var i noen utsagn om lederutvikling. 70 % av lederne er litt eller helt enige i utsagnet “lederutvikling gir meg det faglige påfyllet jeg trenger som leder”, Tabell 6a. 66 % av lederne er uenig i utsagnet “lederutviklingen inkluderer ikke personlig utvikling”. Mannlige ledere er mer uenige enn kvinner, jamfør Tabell 6b. 85 % av lederne er enige i at utsagnet “det viktigste med lederutviklingsprogrammet er å treffe andre i samme situasjon”, flere menn enn kvinner jamfør Tabell 6c. 71 % av lederne er enige i utsagnet “Jeg tror jeg blir en bedre leder av å delta på lederutvikling”, flere menn enn kvinner, se Tabell 6d.

**Tabell 6a:** Tabellen viser hvor enige eller uenig lederne er i utsagnet “lederutvikling gir meg det faglige påfyllet jeg trenger som leder”.

|                                | 2. Kryss av for |             |             |
|--------------------------------|-----------------|-------------|-------------|
|                                | Total           | Kvinne      | Mann        |
|                                | Antall (%)      | Antall (%)  | Antall (%)  |
| <b>Helt/litt uenig</b>         | 5 (12,5 %)      | 3 (16,7 %)  | 2 (9,5 %)   |
| <b>Verken enig eller uenig</b> | 6 (15 %)        | 3 (16,7 %)  | 3 (14,3 %)  |
| <b>Helt/litt enig</b>          | 28 (70 %)       | 12 (66,7 %) | 16 (76,2 %) |
| <b>N</b>                       | 40              | 18          | 21          |

**Tabell 6b:** Tabellen viser hvor enige eller uenig lederne er i utsagnet “lederutviklingen inkluderer ikke personlig utvikling”.

|                                | Total      | 2. Kryss av for kjønn |            |
|--------------------------------|------------|-----------------------|------------|
|                                |            | Kvinne                | Mann       |
|                                | Antall (%) | Antall (%)            | Antall (%) |
| <b>Helt/litt uenig</b>         | 27 (65,8)  | 10 (52,6)             | 17 (80,9)  |
| <b>Verken enig eller uenig</b> | 7 (17,1)   | 4 (21,1)              | 3 (14,3)   |
| <b>Helt/litt enig</b>          | 6 (14,6)   | 5 (26,3)              | 1 (4,8)    |
| <b>N</b>                       | 41         | 19                    | 21         |

**Tabell 6c:** Tabellen viser hvor enige eller uenig lederne er i utsagnet “det viktigste med lederutviklingsprogrammet er å treffe andre i samme situasjon”.

|                                | Total      | 2. Kryss av for kjønn |            |
|--------------------------------|------------|-----------------------|------------|
|                                |            | Kvinne                | Mann       |
|                                | Antall (%) | Antall (%)            | Antall (%) |
| <b>Helt/litt uenig</b>         | 2 (4,9)    | 2 (10,5)              | 0 (0,0)    |
| <b>Verken enig eller uenig</b> | 3 (7,3)    | 1 (5,3)               | 2 (9,5)    |
| <b>Helt/litt enig</b>          | 35 (85,4)  | 16 (84,2)             | 19 (90,5)  |
| <b>N</b>                       | 41         | 19                    | 21         |

19 personer er helt eller litt enige i forskning som viser at generell lederutvikling sjelden gir forbedret resultat for bedriften. 26 ledere er helt/litt uenig. 10 ledere mener det kan stemme, men at det gir personlig utvikling. 4 personer krysset av for annet som er nærmere spesifisert som:

- *“Det avhenger av resultat som måles”*
- *“Hvordan kan dette måles på UiT?”*
- *“Det vil ofte gi personlig utvikling, bygging av nettverk, avklaring og samkvem med andre ledere som kan gi både personlig utbytte/vekst og komme*

*organisasjonen til gode. Videre nye ideer for utvikling av organisasjonen og den enkelte, samt hjelp til å avstemme sin egen (lederfilosofi)”*

- *“Veldig avhengig av kvaliteten på opplegget. For noen opplegg er dette korrekt, for andre kurs er dette feil”*

**Tabell 6d:** Tabellen viser hvor enige eller uenig lederne er i utsagnet “jeg tror jeg blir en bedre leder av å delta på lederutvikling”.

|                                | Total      | 2. Kryss av for kjønn |            |
|--------------------------------|------------|-----------------------|------------|
|                                |            | Kvinne                | Mann       |
|                                | Antall (%) | Antall (%)            | Antall (%) |
| <b>Helt/litt uenig</b>         | 2 (4,8)    | 1 (5,3)               | 1 (4,8)    |
| <b>Verken enig eller uenig</b> | 9 (22,0)   | 5 (26,3)              | 4 (19,0)   |
| <b>Helt/litt enig</b>          | 29 (70,7)  | 13 (68,4)             | 16 (76,2)  |
| <b>N</b>                       | 41         | 19                    | 21         |

### 4.3.3 Lederteorier

31 ledere bruker lederteorier aktivt i sin lederrolle, litt flere menn enn kvinner. 19 av disse lederne har deltatt på lederutvikling, mens 12 ikke har vært med i et lederutviklingsprogram, Tabell 7. Det er prosentvis flere på ledernivå 1 (66,7 %) som bruker lederteorier aktivt og tallet er synkende for nivå 2 (46,7 %) og 3 (33,3 %). 32,9 % av lederne på nivå 2 og 3 er enig i at lederteoriene er vanskelig å ta i bruk i praksis. 22,0 % er helt/litt uenig. Ledere på nivå 1 er enten uenig eller verken enig/uenig i utsagnet.

25,1 % av lederne er helt eller litt enige i at lederteorier mangler ulike aspekter ved personlig utvikling. Tallet er synkende fra nivå 3 til nivå 1. De aller fleste har svart verken enig eller uenig (67,1 %).

**Tabell 7.** Tabellen viser hvor mange av lederne som aktivt bruker lederteorier. Resultatene er også krysstabulert med ledere som har deltatt på lederutvikling.

| Har du deltatt på lederutviklingsprogramm(er) med mer enn 2 samlinger? |          | 11. Bruker du noen lederteorier aktivt i din lederrolle? (eksempel: Ledergitteret, situasjonsbetinget ledelse, relasjonsledelse, selvledelse etc) |             |        |          |
|--|----------|---|-------------|--------|----------|
|  |          | Total   | Ja          | Nei    | Vet ikke |
|  |          | Antall  | Antall      | Antall | Antall   |
|  | Ja       | 41  | 19          | 16     | 6        |
|  | Nei      | 41  | 12          | 22     | 7        |
|  | Vet ikke | 0   | 0           | 0      | 0        |
|  | N        | 82  | 31 (37,8 %) | 38     | 13       |

#### 4.3.4 Lederstiler

Det er noen utsagn fra lederstiler som ledere på Universitetet i Tromsø er mer enig i enn andre. Svarene er gjengitt i tabell 8. Svarene rangert ut fra svarprosent over 50 % for helt/litt enig:

1. Medarbeidernes medvirkning, engasjement, samarbeid, tillit og respekt vektlegges, og det forutsettes felles ansvar for resultater
2. Kunnskap om relasjoner er et nyttig verktøy for personlig vekst
3. Fordi relasjonen til ulike ansatte er forskjellig er jeg veldig bevisst på hva jeg bidrar med i relasjonen
4. Lederstilen tilpasses ut i fra medarbeidernes modenhet, høy modenhet gir lite styring og støtte og lav modenhet gir sterk styring og mye støtte
5. Det inngås kompromiss mellom organisasjonens krav til produksjon og effektivitet og de ansattes krav om deltakelse, utvikling og liknende

Foretrukket lederstil blant lederne er en blanding mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse til situasjonsbetinget ledelse. Det varierer mellom å ta både høye menneskelige og produksjonsmessige hensyn til å inngå kompromisser mellom produksjonskrav og ulike krav fra de ansatte om deltakelse og utvikling. Det er stor bevissthet hvordan ulike relasjoner virker og lederne varierer sin lederstil ut fra ulike hensyn knyttet til medarbeideren.

**Tabell 8.** Lederne har svart på hvor enig eller uenig de er i ulike utsagn fra noen lederstiler. Utsagn som hører til samme kategori av lederstiler er samlet innen for en farge. Utsagn 1-5 er tatt fra ledergitteret, 6-7 fra gestaltteorien, 8-10 fra situasjonsbetinget ledelse, 11-12 fra Teamledelse/selvledelse/kompetanseledelse og 13 fra relasjonsledelse.

|  | Helt/litt uenig | Verken enig eller uenig | Helt/litt enig | N  |
|--|-----------------|-------------------------|----------------|----|
| <b>Utsagn fra ulike lederstiler</b>  | <b>%</b>        | <b>%</b>                | <b>%</b>       |    |
| 1. Hensynet til medarbeidernes følelser, ønsker og krav går foran oppgaveløsning og produksjon   | 64,2 %          | 13,6 %                  | 22,2 %         | 81 |
| 2. Det er best å løse oppgavene etter hvert som de dukker opp og de ansatte klarer seg stort sett selv   | 66,3 %          | 12,5 %                  | 21,3 %         | 80 |
| 3. Det inngås kompromiss mellom organisasjonens krav til produksjon og effektivitet og de ansattes krav om deltakelse, utvikling og liknende       | 11,4 %          | 24,1 %                  | 64,5 %         | 79 |
| 4. Medarbeidernes medvirkning, engasjement, samarbeid, tillit og respekt vektlegges, og det forutsettes felles ansvar for resultater               | 3,7 %           | 4,9 %                   | 91,4 %         | 81 |
| 5. Fokuset er sterkt på oppgaveløsning og resultatproduksjon, og det er lite tid til å ta med de ansatte i beslutninger                            | 48,2 %          | 16,0 %                  | 35,8 %         | 81 |
| 6. Fordi relasjonen til ulike ansatte er forskjellig er jeg veldig bevisst på hva jeg bidrar med i relasjonen                                      | 4,9 %           | 17,3 %                  | 77,8 %         | 81 |
| 7. Kunnskap om relasjoner er et nyttig verktøy for personlig vekst   | 3,8 %           | 13,8 %                  | 82,5 %         | 80 |
| 8. Lederstilen tilpasses ut i fra medarbeidernes modenhet, høy modenhet gir lite styring og støtte og lav modenhet gir sterk styring og mye støtte | 4,9 %           | 19,8 %                  | 75,4 %         | 81 |
| 9. Sterk innflytelse fra leder fremmer effektivitet blant medarbeiderne  | 22,2 %          | 32,1 %                  | 45,7 %         | 81 |
| 10. Samme lederstil brukes overfor alle medarbeidere   | 82,7 %          | 8,6 %                   | 8,7 %          | 81 |
| 11. Det fungerer best med flat lederstruktur hvor medarbeideren har stor handlingsfrihet og innflytelse  | 38,3 %          | 27,2 %                  | 34,6 %         | 81 |
| 12. Det forutsettes at medarbeiderne er i stand til å ta ansvar og lede seg selv   | 24,7 %          | 12,3 %                  | 62,9 %         | 81 |
| 13. Både leder og medarbeidere jobber aktivt med tilbakemeldinger til hverandre og alle har ansvar for resultater                                  | 11,1 %          | 14,8 %                  | 74,1 %         | 81 |

#### 4.4 Lederrolle

##### 4.4.1 Utsagn om lederrolle og kompetanse

Litt flere ledere er enig enn uenig i at de har tilstrekkelig kunnskap om lederrollen, kvinner litt mer enn menn. 46 % av lederne mener de har tilstrekkelig kunnskap om relasjoner. Det er flere som er uenig enn enig i at de får nok støtte og tilbakemelding, litt flere kvinner enn menn. 25 % av lederne får tilstrekkelig påfyll for lederrollen utenfor Universitetet i Tromsø, 9 menn og 10 kvinner. Resultatene for begge kjønn totalt sett vises i Tabell 9 nedenfor.

Tabell 9. Tabellen viser hvordan svarene fordeler seg prosentvis når lederne er spurt om å si hvor enig eller uenig de er i ulike utsagn om lederrollen.

| Navn   | Helt/litt uenig<br>% | Verken enig<br>eller uenig<br>% | Helt/litt enig<br>% | N  |
|--|----------------------|---------------------------------|---------------------|----|
| Jeg har tilstrekkelig kunnskap om lederrollen  | 36,5 %               | 22,0 %                          | 41,5 %              | 82 |
| Jeg har tilstrekkelig kunnskap om relasjoner   | 32,9 %               | 20,7 %                          | 46,4 %              | 82 |
| Jeg får den støtte og tilbakemelding jeg trenger som leder   | 39,0 %               | 23,2 %                          | 37,8 %              | 82 |
| Jeg får tilstrekkelig påfyll for min lederrolle på Universitetet i Tromsø                              | 46,4 %               | 23,2 %                          | 30,5 %              | 82 |
| Jeg får tilstrekkelig påfyll for min lederrolle utenfor Universitetet i Tromsø                         | 38,8 %               | 36,3 %                          | 25,1 %              | 80 |
| Jeg synes personalutfordringer er spennende og det engasjerer meg                                      | 12,2 %               | 17,1 %                          | 70,8 %              | 82 |
| Jeg ville håndtert personalansvaret bedre om jeg fikk støtte og veiledning                             | 19,5 %               | 25,6 %                          | 54,9 %              | 82 |
| Alle med personalansvar bør få veiledning  | 0,0 %                | 12,2 %                          | 87,8 %              | 82 |
| Jeg tror at ledere med personalansvar på Universitetet i Tromsø får veiledning og nødvendig oppfølging | 39,0 %               | 31,7 %                          | 29,2 %              | 82 |

##### 4.4.2 Holdning til personalansvar

22 % av lederne er helt enig i at personalutfordringer er spennende og engasjerende, 49 % er litt enige. 12 % eller 10 ledere er helt eller litt uenige i dette, og 14 er verken enig eller uenig. 7 ledere jobber på 3. nivå og 3 på 2. nivå. Halvparten ville håndtert personalansvaret bedre om



de fikk støtte og veiledning. 9 av de 10 er helt eller litt enig i at alle med personalansvar bør få veiledning. 6 av de 10 svarer ja på at de har behov for/ønsker personlig utvikling. Generelt sett mener de aller fleste at alle med personalansvar bør få veiledning, Tabell 9. Dette er likt fordelt mellom begge kjønn. 1 av 3 er uenige i at ledere med personalansvar får veiledning og nødvendig oppfølging, flere kvinner (20) enn menn (11). Bare 1 leder er helt enig i utsagnet.

**Tabell 10.** Tabellen viser hva ledere som rapporterer at de ikke får nok påfyll og støtte i sin lederrolle savner.

|   | Total  | 2. Kryss av for kjønn |        |    |
|---|--|-----------------------|--------|----|
|   |  | Kvinne                | Mann   |    |
|   |  | Antall                | Antall |    |
|   | Antall   | Antall                | Antall |    |
|   | Bedre lønn   | 24                    | 12     | 12 |
|   | Å bli sett av ledelsen   | 7                     | 7      | 0  |
|   | Å være en del av et fellesskap hvor jeg får personlig påfyll som leder | 25                    | 16     | 9  |
|   | Å ha et sted å reflektere  | 13                    | 6      | 7  |
| Hva savner du?<br>Sett ett eller flere kryss. | Få tilbakemeldinger på jobben jeg gjør og hvem jeg er som leder        | 25                    | 14     | 11 |
|   | Bedre tid til å jobbe faglig   | 18                    | 8      | 10 |
|   | Bedre tid til å følge opp mine ansatte                                 | 34                    | 19     | 15 |
|   | At personlig utvikling verdsettes                                      | 9                     | 4      | 5  |
|   | Tid og rom for personlig utvikling                                     | 17                    | 10     | 7  |
|   | Annet, spesifiser her  | 7                     | 4      | 3  |
|   | N  | 53                    | 26     | 26 |



Det er 1 leder på nivå 1 som har svart her og vedkommende har kun krysset av for – Å ha et sted å reflektere. Ingen leder på nivå 1 og 2 har krysset av for at de ønsker å bli sett av ledelsen og dette punktet kom sist på listen for ledere på nivå 3.

For kategorien “annet” var svarene:

- *“Større forståelse for verdien av aktiviteten jeg leder”*
- *“(oftere, jevnere) lederopplæring i regi av UiT”*
- *“Medarbeider samtalen synes jeg er et verktøy som gir rom for informasjonsutveksling for både leder og medarbeider”*
- *“tid til planlegging og strategisk tenkning”*
- *“Fokus i organisasjonen. Enhetlig toppledelse. Reell enhetlig avdelingsledelse”*

Totalt 18, 5 % av ledere har vurdert å slutte som leder fordi de ikke får nok støtte/påfyll, flere kvinner (7) enn menn (3), og med ett unntak jobber lederne på nivå 3. 24 menn og 15 kvinner svarer nei på spørsmålet.

#### **4.5 Personlig utvikling**

Mer enn 70 % av lederne er enige i at personlig utvikling er viktig og at de ønsker hele tiden å utvikle seg som leder. De utvikler seg mest i relasjoner til andre. De fleste mener at det kommer både jobben og dem selv til gode om lederne utvikler seg. Mer enn 70 % mener at personlig utvikling kan hjelpe for å bli bevisst lederens potensial som leder og kan være en god måte å ivareta seg selv som leder. Resultatene fra ulike utsagn om personlig utvikling er gjengitt i Tabell 12.

De mannlige lederne er mindre enig i at Universitetet i Tromsø har lite fokus på personlig utvikling for ledere og de ønsker seg i mindre grad et lederfelleskap hvor personlig utvikling er i fokus enn sine kvinnelige kollegaer. Menn mener i større grad at de trenger å være i personlig utvikling for å gjøre en god jobb som leder enn kvinner. Både på 2. og 3. nivå mener ca. 28 % at nærmeste leder ikke vektlegger personlig utvikling. Mellom 80-100 % på alle nivåene ønsker hele tiden å utvikle seg som leder. Mannlige ledere utvikler seg mer i relasjoner til andre enn kvinnelige ledere.

**Tabell 12.** Tabellen viser hvor enig eller uenig lederne ved Universitetet i Tromsø er i ulike utsagn om personlig utvikling.

| Navn  | Helt/litt uenig<br>% | Verken enig<br>eller uenig<br>% | Helt/litt enig<br>% | N  |
|---|----------------------|---------------------------------|---------------------|----|
| Personlig utvikling er viktig for meg som leder                                       | 3,8 %                | 8,8 %                           | 87,6 %              | 80 |
| Universitetet i Tromsø har lite fokus på personlig utvikling for ledere               | 34,6 %               | 25,6 %                          | 39,8 %              | 78 |
| Jeg ønsker meg et lederfelleskap hvor personlig utvikling er i fokus                  | 16,7 %               | 26,9 %                          | 56,4 %              | 78 |
| Min nærmeste leder vektlegger ikke personlig utvikling                                | 43,8 %               | 30,0 %                          | 26,3 %              | 80 |
| Jeg ønsker hele tiden å utvikle meg som leder   | 1,3 %                | 6,3 %                           | 92,4 %              | 79 |
| Jeg utvikler meg mest i relasjoner til andre  | 2,5 %                | 24,1 %                          | 73,4 %              | 79 |
| Jeg trenger ikke å være i personlig utvikling for å gjøre en god jobb som leder       | 52,6 %               | 26,3 %                          | 21,3 %              | 80 |
| Personlig utvikling har mindre betydning i min nåværende rolle som leder              | 66,3 %               | 20,0 %                          | 13,8 %              | 80 |
| Personlig utvikling tar for mye tid   | 46,3 %               | 36,3 %                          | 17,5 %              | 80 |
| Personlig utvikling kan hjelpe meg til å bli mer bevisst på mitt potensiale som leder | 5,1 %                | 21,3 %                          | 73,8 %              | 80 |
| At jeg som leder utvikler meg kommer både meg selv og jobben til gode                 | 2,6 %                | 11,3 %                          | 86,3 %              | 80 |
| Å være i personlig utvikling kan være en god måte å ivareta meg selv som leder        | 1,3 %                | 16,3 %                          | 82,5 %              | 80 |

#### 4.5.1 Personlig utvikling for lederen selv og ansatte

70 % av ledere mener at de har behov for personlig utvikling, 17 % vet ikke, det er omtrent likt fordelt mellom kjønn. Ved spørsmål om hvilket metodisk opplegg som var ønsket rangerte lederne det i følgende rekkefølge:

1. Erfaringsutveksling (69 %)
2. Coaching, individuell veiledning (67,2 %)
3. Veiledning i gruppe (44,8 %)

4. Praktisk trening med case (29,3 %)
5. Faglig teoribasert opplæring på lederrollen (25,9 %)
6. Annet: Mentor (3,4 %)
7. Vet ikke (1,7 %)

73 % av lederen definerer at de er i personlig utvikling i dag. Av konkrete tiltak oppgir de:

- Leser teori, aktuell litteratur
- Samtaler med likesinnede, “privat coach”, reflekterer over egne løsninger/handlinger/væremåte/lederrolle, ber om tilbakemelding eller veiledning
- Lærer av gode og dårlige erfaringer, forholder meg til instruks, tar eksempel av andre
- Er bevisst min rolle og er opptatt av relasjonsbygging
- Nye utfordringer, erfaringer og daglig kontakt med andre mennesker som endrer meg
- Er på lederutvikling, ledersamlinger, bruker coach, deltar på ulike kurs, etterutdanning, lederforum
- Jobber med meg selv sammen med mine medarbeidere, diskuterer med nærmeste leder
- Dyktiggjør meg faglig
- Diskuterer tema som samspill, lederskap, medarbeiderskap, anerkjennelse osv med ansatte
- Er selv mentor

80 % av respondentene ønsker at ansatte under seg bruker tid på personlig utvikling og de har ulike tiltak igangsatt for å muliggjøre det:

- Setter av tid
- Oppfordrer til å delta på samlinger i regi av fakultetet
- Er genuint interessert i mennesker, lytter, andres mening er gull verd, medarbeidersamtaler, lager utviklingsplan, åpner for diskusjon og aktiv medvirkning
- Motiverer, oppmuntrer, utfordrer, frihet under ansvar, veiledning og tilbakemelding, delegerer ansvar, viser tillit, Kompetanseplan
- Sender ansatte på kurs, kompetansehevingstiltak, sosiale tiltak
- Gjør ikke noe konkret på dette, det er ikke tid, har liten mulighet til det
- Felles refleksjon om lederroller, lederutfordringer
- Synliggjør at det er viktig å utvikle seg som leder og person i relasjon til andre mennesker

- Arrangerer seminar om ansvar. Tydelighet, miljøfremmende tiltak
- Forventer at de søker sin egen personlige utvikling og ber om støtte for lederprogrammer
- Foreslår ansatte som medlemmer i komiteer, verv og utvalg

En mannlig leder på 3. nivå var negativ til at ansatte bruker tid på personlig utvikling og begrunner det med at det har ingen virkning, samme person trenger ingen lederutvikling selv.

Lederne ble til slutt bedt om å skrive med *egne ord* om hva de mener om og eventuelt ønsker seg av lederutvikling/personlig utvikling i sin lederrolle. Her gjengis hovedtrekkene i svarene og resultatet finnes i sin helhet i vedlegg 2. **Ledernivå 1:** Kun en leder har svart på spørsmålet og vedkommende ønsker å "*Bli en bedre leder*". **Ledernivå 2:** Svarene fra lederne på nivå 2 var spredt rundt temaer som handler om 1) Overordnet ledelse: bedre ledelsesinformasjon og tettere kobling mellom strategi og ledelse, 2) Personlig utvikling: bli bedre samtalepartner, bli tydeligere i formidling, få personlig påfyll, utvikle hensiktsmessig holdning overfor oppgavene, bevisstgjøring på kommunikasjon, tryggere som leder, være dynamisk, 3) Lederrollen: At det settes fokus på ledelse og lederrollen, 4) Lederkurs: lederutvikling med likestilte ledere, kurs for nestledere og 4) Relasjonsbasert: Coaching og feedback. 1 av lederne kjenner sine svakheter og stryker og tviler på at han kommer så mye lengre som leder. **Ledernivå 3:** På ledernivå 3 har flere ledere ønsker for lederutvikling som faller inn under samme hovedtema, og svarene går mer igjen enn for ledernivå 2. Svarene er delt inn i kategoriene og er rangert ut fra antall ledere som svarte innenfor kategorien: 1) Relasjonsbasert: diskusjonsforum, tilbakemelding, erfaringsutveksling, støtte og oppfølging, utvikle en delekultur, drøfte ledermessige utfordringer, relasjonsbygging, 3) eget program for mellomledere, fokus på utvikling av mellomledere, utvikling av operativ ledelse, lederutvikling tilpasset organisasjonen, inkludere nestledere, bredere tilbud, systematisk lederutvikling, 3) om ledelse, refleksjon rundt lederrolle, teoretisk rammeverk, tydeligere forventning om lederskap og 4) debatt om temaet lederutvikling, lære om bruk av coaching, konfliktløsning og personalbehandling, verktøy for kommunikasjon 5) coach, samtalepartner og 6) styrker og svakheter, trygghet, løfte blikket. 5 ledere mener lederutvikling er meningsløst og innholdstomt, de får lite utbytte av det eller de har ikke behov for det.

#### **4.6 Oppsummering av empirien**

Svarprosenten er på 66 % og resultatene er representative for lederne ved Universitetet i Tromsø. Kjønnfordelingen er jevn, men menn innehar flesteparten av de øverste lederstillingene. Nærmere 60 % har hatt personalansvar i 5 år eller mindre. Halvparten av lederne, flere på ledernivå 2 enn 3, har deltatt på lederkurs og de fleste på interne kurs. Viktig utbytte er bevisstgjøring rundt ledelse, nettverksbygging, erfaringsutveksling og treffe andre i samme situasjon. Lederne mener de blir en bedre leder av å delta på lederutvikling. 40 % av lederne bruker aktivt lederteorier og tallet er synkende fra ledernivå 1-3. 1 av 4 ledere er enige i at lederteorier mangler ulike aspekter ved personlig utvikling. Foretrukket lederstil er å vektlegge medvirkning, engasjement, samarbeid, tillit og respekt fra medarbeiderne og det forutsettes felles ansvar for resultatene. I tillegg mener lederne at de er bevisst på hva de selv bidrar med i ulike relasjoner og at kunnskap om relasjoner er nyttig verktøy for vekst. Flere lederne vet ikke eller er uenig i at personalutfordringer er spennende og engasjerende, men at de ville håndtert dette bedre om de fikk veiledning og støtte. Halvparten av lederne får ikke nok personlig støtte og påfyll i lederrollen og både kvinnelige og mannlige ledere savner mest å ha tid til å følge opp ansatte. Personlig utvikling vurderes som viktig og det er i relasjoner utviklingen skjer best. 70 % av lederne ønsker seg personlig utvikling blant annet med erfaringsutveksling, veiledning en-til-en og i gruppe. Lederne ønsker også at ansatte bruker tid på personlig utvikling. For videre generell og personlig lederutvikling ønsker lederne å møte andre ledere, kunnskap om praktisk ledelse, tilbakemelding, coaching, bevisstgjøring på svakheter og styrker og kurs som er mer spesialsydd for målgruppen.

## 5 Analyse

Resultatene viser at halvparten av lederne ved Universitetet i Tromsø har deltatt på lederutvikling med erfaringsutveksling som viktig utbytte. Lederne ønsker å møte andre ledere, få mer kunnskap om praktisk ledelse, få tilbakemelding og motta coaching, bevisstgjøring på svakheter og styrker. De vil ha kurs som er mer spesialsydd for målgruppen. Flere av lederne mener at personalutfordringer kunne vært håndtert bedre om de fikk veiledning og støtte. Videre viser undersøkelsen at de fleste lederne mener de utvikler seg best i relasjoner og ønsker seg personlig utvikling blant annet med erfaringsutveksling, veiledning en-til-en og i gruppe. Lederteorier brukes aktivt av noen ledere.

### 5.1 Feilkilder

Bortfallsanalysen, Tabell 2, gir oss en pekepinn på om svarene fra respondentene kan være representative for alle lederne ved universitetet i Tromsø. Forskjeller mellom fordelingen på sentrale variabler i populasjonen og de som har svart sier noe om hvor representativt utvalget er. Sosiolog og høgskolelektor Asbjørn Johannessen med kollegaer, argumenterer for at dersom forskjellene er små, 2-3 % kan vi si at utvalget er representativt, men er forskjellene mellom 5-10 % er det mer usikkert (Johannessen et. al, 2005). Forskjellene på kjønn og nivå 1 er veldig små og de som har svart kan sies å være representative for alle lederne når vi ser på forskjell mellom kvinner og menn. For nivå 2 og 3 er forskjellene mer enn 5 % og gir noe usikkerhet ved generalisering blant alle lederne ved Universitetet i Tromsø. Vurderingen av bortfallsanalysen er skjønnsmessig og vurderes dithen at resultatene er representative med noe usikkerhet mellom nivå 2 og 3. For mange av dataene er det like interessant å se på forskjellene i svarene uten å generalisere for alle lederne på universitetet.

Det er ikke usannsynlig at de som ikke har svart er de som er mest negative til temaet. Det vil si at de som er mest positive kanskje er overrepresentert og kan gi et skjevt bilde av holdningene i positiv retning. Dersom dette var tilfellet, kan man anta at de som ikke har svart, er svært negative til generell og personlig utvikling og ikke ønsker dette for sin egen eller ansattes del. Et slikt fenomen ville vært bekymringsfullt med tanke på det ansvar lederne har, spesielt personalansvar. I motsatt tilfelle kan de som ikke svarte være enda mer positive enn respondentene. Dette ville påvirket svarene og diskusjonen, men konsekvensen for utøvelsen av ledelse vil vært mindre negativ med ledere som er mer bevisst på sin rolle, egen utvikling



og relasjonen til sine ansatte. Det er vanskelig å si så mye om ledernivå 1 siden det er få mulige respondenter og ikke alle spørsmålene er besvart. Diskusjonen vil handle for det meste om nivå 2 og 3, og forskjellen mellom kjønn.

Det finnes noen utsagn/spørsmål i spørreskjemaet som antagelig er vanskelig å svare nei på eller være uenig i, f.eks: *“ønsker du at ledere og ansatte under deg i UiT organisasjonen bruker tid på personlig utvikling? eller har du behov for/ønsker du personlig utvikling?”*. Dette kan gjøre at svarene ikke helt gjenspeiler realiteten og svarene kan bli mer positive enn det lederne egentlig mener. Bruk av Likert skala er ikke helt uproblematisk. Det er utfordrende å tolke svarene litt enig/uenig og verken enig eller uenig. Antagelig vil de ulike respondentene legge ulik vekt på svarkategoriene, og det er subjektivt hva litt er. Samtidig er det ikke avgjørende for svaret og gir en indikasjon på at respondenten til en viss grad er enig/uenig i utsagnet. Verken enig eller uenig tolker jeg til å være synonymt med “ingen formening” eller “ikke aktuelt”. I siste spørsmål bes lederne om å skrive med egne ord hva de mener om og eventuelt ønsker seg av lederutvikling/personlig utvikling i sin lederrolle. I etterkant er det tydelig at spørsmålet inneholder flere elementer – de skal mene noe om og ønske seg både lederutvikling og personlig utvikling. Av svarene ser man at spørsmålet er bare delvis besvart og de aller fleste svarer kun på hva de eventuelt ønsker seg. Spørsmålet burde vært delt i to separate spørsmål. Lengden på spørreskjemaet kan ha påvirket svarprosenten. Ved uttesting av skjemaet i forkant ble dette diskutert. Konklusjonen var at lengden er i grenseland og det var samtidig vanskelig å se hvilke spørsmål som eventuelt kunne tas ut.

## **5.2 Kjønnsfordeling**

Kvinner og menn fordeler seg likt blant respondentene. Dette er også tilfellet totalt sett blant alle de 126 lederne som mottok spørreskjemaet. Den store forskjellen er at kvinner oftere er å finne i lederstillinger med mindre ansvar enn menn, som kontorsjef og seksjonsleder. Det er en generell tendens i organisasjoner at vi finner flest menn i topplederstillinger (SSB, 2011). Universitetet i Tromsø har kjørt en prosess for å få flere kvinnelige professorer og dermed bedre rekrutteringsgrunnlaget blant kvinner til toppstillingene (Rustad og Ryste, 2010). At kvinnelige lederne er yngre enn sine mannlige kollegaer kan tyde på at kvinner går inn i lederstillinger på universitetet tidligere enn menn. Instituttleder og dekanstillinger er besatt av

personer med professorkompetanse og dermed er det naturlig at aldersspredningen i denne gruppen er høyere.

### **5.3 Holdning til personalansvar**

Det er mange ledere uten lang erfaring med personalansvar (0-5 år). Minst 2 forhold kan være årsaken til dette: halvparten av lederne er kvinner i relativt ung alder og instituttledere/fakultetsledere har tidligere vært åremålsstillinger. Årelang erfaring innebærer sannsynligvis større sjanse for å måtte ta ansvar i vanskelige personalsaker/situasjoner, og tidligere erfaringer kan ha påvirket ledernes holdninger. Med utskifting i ledelsen er det også sannsynlig at ledere har overtatt personalsaker fra avgåtte ledere. De aller fleste ansatte på universitetet er ansatt under instituttledelsen. Det innebærer at instituttledere og kontorsjefer oftere må ta stilling til ulike problemstillinger i forhold til personalhåndtering enn ledere på høyere nivå. Forskjellige institutter er ulikt organisert internt, men ofte må også forskningsgruppeledere håndtere personalsaker selv om de ikke formelt har et slikt ansvar.

Det er overraskende få ledere som er *helt* enige i at personalutfordringer er spennende og engasjerende. Det er bekymringsverdig at 12 % av lederne er helt eller litt uenig i dette. Mediabemanning, en rekrutteringsfirma innen markedsføring, reklame og kommunikasjon, har foretatt en undersøkelse som viser at 9 av 10 ledere ikke ønsker personalansvar, men de ønsker å jobbe med fag- og gjerne ha resultatansvar (Kampanje, 2011). Resultatene er fra bransjen media og kommunikasjon, og kan ikke uten videre overføres til universitetet eller kunnskapsbedrifter generelt. Det som er likt mellom organisasjonene er stort fokus på fag. Daglig leder i Mediabemanning, Henrik Sandberg, mener at det faglige fokuset lederne har er med på å fjerne motivasjonen for rene lederroller (Kampanje, 2011). Dersom dette også er tilfellet for ledere på universitetet bør man kanskje se på muligheten for å ansette egne personer som har ansvar for personal- og organisasjonsutvikling, også på instituttnivå.

Det er antagelig andre og mer tungtveiende årsaker enn personalansvaret som gjør at ledere er i de ulike stillingene, de fleste lederne har også et faglig ansvar. Det vil variere hva den enkelte leder definerer inn i begrepet personalutfordringer, men i utsagnet i spørsmål 14 var det tenkt alle utfordringene som kan dukke opp rundt en ansatt, og i utgangspunktet ikke de systemer og rutiner som forventes å være på plass i organisasjonen i forhold til personal. Personalansvar innebærer mye mer enn å håndtere personalsaker som for eksempel ta ansvar

for alt som skal til for å bevare et godt og trygt arbeidsmiljø. Når mer enn halvparten av lederne sier at de ville håndtert personalansvaret bedre om de fikk støtte og veiledning viser det at de indirekte er enig i at de ikke alltid håndterer det tilfredsstillende. De aller fleste lederne mener også at alle med personalansvar bør få veiledning. Dette kan tolkes både som et behov og som en nødvendighet. At ledere forvalter human kapital er en av begrunnelsene for at ledere bør være i personlig utvikling. At svært få ledere er helt enig i at ledere med personalansvar på Universitetet i Tromsø får veiledning og nødvendig oppfølging, signaliserer at det er et behov for et tilbud innen temaet personlig lederutvikling. Sosiolog og forsker Greta Skau, setter temaet inn i et større faglig perspektiv hvor hun diskuterer betydningen av personlig kompetanse når samarbeid og møter mellom mennesker står sentralt, både mellom kollegaer, på tvers av profesjoner og i møte med studenter. Hun ser behov for å øke personlig kompetanse blant fagfolk for å forebygge og håndtere ulike mellommenneskelige situasjoner. Hun mener også at personlig kompetanseutvikling bør være en del av utdanninger, spesielt profesjonsutdanninger (Skau, 2011).

Kvinnelige ledere er mer positive til personalutfordringer enn menn. Kvinner beskrives gjerne å være mer opptatt av mellommenneskelige relasjoner og at menn er mer oppgaveorientert. Adjektiver som beskriver menn hører oftere mer til de “harde” sidene ved et menneske som aggressiv, dominante, individualistisk orienterte, konkurranseorienterte, ambisiøse, analytiske, effektiv og full av selvtillit. Kvinnelige egenskaper beskrives som “myke” som for eksempel følsom, emosjonell, føyelig, forståelsesfull og hjelpsom (Graner, 1995). Spørreundersøkelsen sier ikke noe om egenskapene til lederne ved Universitetet i Tromsø.

#### **5.4 Støtte og påfyll i lederrollen**

Delspørsmål 3 i spørsmål 14 og spørsmål 15 er ganske like, men det er en forskjell mellom *personlig påfyll og støtte* eller *støtte og tilbakemelding* i lederrollen. Lederne vet antagelig hva som er påfyll, støtte og tilbakemelding for dem selv, og siden det kan være store individuelle forskjeller ble det ikke definert. Eksempler på påfyll kan være ulike kurs, nok store utfordringer, godt faglig miljø og tilbakemeldinger. Støtte kan være erfaringsdeling, oppbakking fra ledelsen, at kompetansen etterspørres og verdsettes etc. Målet med spørsmålet var kun å vite om de selv mener de får nok påfyll og støtte, eller ikke. Hva som ligger i begrepene må tas opp med hver enkelt leder for å eventuelt ha mulighet til å endre noe.

Mellom 39- 50 % av lederne uenige i at de får nok personlig påfyll, støtte og tilbakemelding i lederrollen. Lederne som får tilstrekkelig påfyll for lederrollen utenfor Universitetet i Tromsø er ikke spurt om hvor de “henter” påfyllet. Som diskutert under teorikapittelet er det mange arenaer hvor man kan få påfyll og personlig vekst både på og utenfor arbeidsplassen. Det er mulig at det er de lederne som har tatt kurs i regi av andre enn Universitetet i Tromsø som har svart at de henter påfyll utenfor egen organisasjon. Påfyll kan også være aktiviteter som har med personlige interesse å gjøre uten at det er koblet til arbeid eller lederrollen.

Øverst på listen over støtte og påfyll ønsker lederne tid til å følge opp ansatte. Lederne vektlegger relasjoner for utvikling og dette kan tyde på at lederne føler de får viktig påfyll i møte med ansatte. Påfyll i denne sammenhengen kan være tilbakemeldinger, gode dialoger og utfordringer som stimulerer både faglig og personlig utvikling. Som nummer 2 på listen har kvinnelige ledere igjen valgt relasjoner – å være en del av et fellesskap hvor de får personlig påfyll. Mannlige kollegaer ønsker seg derimot bedre lønn. Lønn kan være en motivasjonsfaktor hvor lederen føler han får noe tilbake for å gjøre en god innsats i jobben. Som Tabell 11 viser har kvinnelige ledere og ledere på nivå 3 valgt de samme alternativene i samme rekkefølge. Ut fra resultatene kan vi anta at det er flest kvinnelige ledere på nivå 3 som har svart. Mannlige ledere og ledere på nivå 2 har sammenfallende valg av alternativer. I variabelen *annet* er svarene forskjellige og for få til å se noe mønster, men utvikling i en eller annen form etterlyses av lederne.

Halvparten av lederne har svart at de er litt eller helt uenig i at de får nok personlig påfyll og støtte i sin rolle som leder. Av disse har 10 personer vurdert å slutte som leder. Det er ikke overraskende at med ett unntak jobber lederne på nivå 3, på det operative ledernivået. Det er store krav til ledere på dette nivået om både faglig og administrativ ledelse som skal være visjonært og med daglig nærhet til ansatte og produksjon av kjerneaktivitetene forskning og undervisning, i tillegg til administrasjon. I tillegg er det mye rapportering til interne og eksterne aktører. Lederne er utvilsomt en viktig ressurs som også bør ivaretas bedre, utfordringen er at personlig påfyll og støtte kan være veldig subjektivt og lederen har også et ansvar for å be om påfyll og støtte, gi klare tilbakemeldinger om behov etc.

Noen få kvinnelige ledere ønsker “å bli sett” av ledelsen. Lederne fikk ingen definisjon hva som ligger i “å bli sett”. Å bli sett handler svært sjelden om å få høre hvor flink en er, men

blant annet at leder viser med handlinger at han er interessert, viser omtanke, gir god informasjon etc. og tar medarbeiderne med på råd (Grelland, 2003; Espedal, 2010). Ingen mannlige ledere ønsker "å bli sett". Det er stor usikkerhet med hensyn til hva lederne tolker inn i begrepet. "Å bli sett" kan også oppfattes negativt og inneholde elementer av kontroll.

### **5.5 Holdninger til generell lederutvikling**

Behovene for lederutvikling er antagelig ulike på forskjellige ledernivå. Ledelsen på nivå 1 og 2 jobber mer på et overordnet nivå og bør derfor ha et større strategisk og visjonært fokus enn ledelsen på nivå 3, som er mer et operativt nivå hvor størsteparten av universitetets hovedaktiviteter ligger, forskning og undervisning. Grunnen til at det er færre på ledernivå 3 enn på de andre nivåene som har deltatt på lederutvikling kan være at lederprogrammene er designet slik at de oppleves mer relevante for ledere på nivå 2, eller at ledere på nivå 3 opplever at de er i en større tidsklamme og prioriterer bort lederutvikling. Man kan anta at instituttledere vil kunne ha utbytte av kurs med ledere på nivå 2 siden de også skal ha et strategisk fokus. Ledere på nivå 3 som er i en daglig drift funksjon har kanskje andre utviklingsbehov. Felles for alle ledernivå er at det uttrykkes et behov for lederutvikling. De fleste lederne som har deltatt på lederprogrammer har valgt interne program. Lysø fremhever at dersom poenget er å skape endringer i egen organisasjon, så er det mer hensiktsmessig med interne programmer (Lysø, 2010). Universitetet har allerede satt i gang et omfattende lederutviklingsprogram med flere grupper i organisasjonen (Rustad og Ryste, 2010). Eksterne program som lederne har valgt å delta på har veldig forskjellige arrangører uten at fokuset på kursene trenger å variere. Lederne er både enige og uenige i at generell lederutvikling sjelden gir forbedret resultat for bedriften og noen bekrefter forskningen som viser at ledere opplever endret atferd og personlig utbytte. Det avhenger av hva som måles, og i en kunnskapsbedrift, hvor resultat oftest er avhengig av vitenskapelig produksjon, er resultatmål pr. leder vanskelig, selv om ledelse kan påvirke på produksjonsnivå.

#### **5.5.1 Viktigste utbytte av lederprogrammer**

Nesten alle lederne er enige i at det viktigste med lederutviklingsprogrammet er å treffe andre i samme situasjon. Svaret bekrefter viktigheten av erfaringsutveksling og møte andre som er i samme situasjon og har lignende utfordringer som en selv. Forskning viser også at ledere lærer spesielt fra andre kursdeltakere (Lysø, 2009). Dette er både diskutert i teoridelen og

bekreftes av lederne i empirien som selv rangerer “å være en del av et fellesskap” og “få tilbakemeldinger på jobben jeg gjør som leder” ganske høyt oppe på listen over hva som savnes i lederrollen (Tabell 10 og 11). Ledere som har mottatt coaching i etterkant, med vekt på læring fra lederkurs, rapporterer økt effekt av kurset (Berg, 2006). Forskning viser også at lederne følte seg sikrere, var bedre i stand til å lede grupper, arbeide med mennesker og hadde fått økt kunnskap og ferdigheter etter å ha deltatt i lederutviklingsprogrammer. De fikk større mestringsfølelse i lederrollen og økt forståelse for arbeidssituasjonen (Sogunro, 1997). Beskrivelsen kan favne det som lederne fra denne undersøkelsen også rapporterer, men de har i tillegg tatt med erfaringsutveksling og det å møte andre ledere. Lederne har fått økt selvinnsikt som er subjektivt fra person til person, og kan innebære alt fra å forstå bedre sin håndtering av lederrollen til å se nye sider ved seg selv. De aller fleste lederne tror de blir en *bedre leder* av å delta på lederutvikling. Deres erfaring går på tvers av forskningen som viser at de ansatte ikke kan se noen endring (se 2.1.1). Det er nødvendig å vite hva som defineres under begrepet *bedre leder* for å kunne diskutere det videre. Det ser imidlertid ut for at lederprogram gir viktig utbytte for lederne og spørsmålet er hvordan det kan designes slik at opplevd utbytte blir større både for lederen og organisasjonen.

### **5.5.2 Inkluderer lederutvikling personlig utvikling?**

At lederutviklingen ikke inkluderer personlig utvikling tilbakevises av litt over halvparten av respondentene. Det er store rom for tolkninger hva den enkelte legger i begrepet personlig utvikling, selv om dette er definert i begynnelsen av spørreskjemaet. Det er interessant at det er flere menn enn kvinner som er uenige i at lederutvikling inkluderer personlig utvikling. Kanskje er det slik at kvinner og menn definerer personlig utvikling forskjellig? Avhengig av hvordan lederprogrammet er lagt opp kan man anta at en gjennomgang og tilbakemelding på ledelse i praksis, lederroller, kommunikasjon etc. kan gi et personlig utbytte, spesielt i form av økt trygghet i lederrollen. Slik personlig utvikling er definert i oppgaven tar den høyde for en bevisst prosess som er igangsatt med et ønske om personlig utvikling som det primære resultat, og vil antagelig gå lenger i ulike prosesser enn lederutviklingsprogrammer som er ment å være generelle, med personlig utvikling som et sekundært resultat. At 70 % av lederne er enige at lederutvikling gir dem det faglige påfyllet de trenger som leder, er med å understøtte fokuset som lederutviklingen har, faglig i stedet for personlig. Faglig utvikling vil også kunne gi økt trygghet, større bevissthet etc. som også er en del av personlig utvikling,

samtidig bekrefter en stor del av lederne at Universitetet i Tromsø har lite fokus på personlig utvikling. Det ene utelukker ikke det andre, det store skillet blir mer intensjonen og hovedmålet til lederutviklingen.

Coaching er mye brukt for lederutvikling. Av et tilfeldig utvalg av norske bedrifter bruker 63 % av bedriftene coaching som et verktøy for generell lederutvikling. Primært ønsker de å utvikle ledere generelt i lederrollen, deres evne til å håndtere medarbeidere, utvikle lederens kompetanse i vanskelige personalsaker og til å kunne coache sine medarbeidere (Ladegård, 2008).

### **5.6 Holdninger til personlig lederutvikling**

Holdningene til personlig utvikling blant lederne på universitetet i Tromsø er stort sett positive. De aller fleste mener at det er viktig med personlig utvikling som leder og nesten alle ønsker hele tiden å være i utvikling. En av lederne mener at personlig utvikling var udefinert. Begrepet personlig utvikling var imidlertid definert på første side i spørreskjemaet. Det kan være at definisjonen var mangelfull eller at definisjonen ble "glemt" når spørsmålene skulle besvares. Svarene viser imidlertid at lederne langt på vei har en felles forståelse hva personlig utvikling innebærer ut fra de konkrete tiltak som de oppgir. Tiltakene varierer fra egenaktiviteter som å lese litteratur om aktuelle emner, til relasjonsjobbing og kursvirksomhet. Svarene viser initiativ fra lederne selv, uavhengig av hva universitetet som organisasjon har igangsatt. Lederne utvikler seg mest i relasjoner til andre, dette kommer jeg nærmere inn på senere. At lederne bør ivaretas er et annet argument for hvorfor det er viktig med personlig utvikling. Lederne bekrefter at personlig utvikling kan være en god måte å ivareta seg selv på. Personlig utvikling kan skje på mange måter og lederne etterlyser også tilbakemelding, noen å reflektere med og møte andre ledere. En av grunnene til at så mange mener at personlig utvikling gjør dem til en bedre leder kan være som en av lederne sier at det er umulig å svare nei på spørsmålet. At lederne ønsker individuell veiledning indikerer at de ser behov for en personlig prosess utover det å dele erfaringer. Det svekker også mistanken om at noen følte de "måtte" svare ja på om de ønsket personlig utvikling.

Halvparten av lederne føler de ikke har tilstrekkelig kunnskap om lederrollen. I spørreskjemaet ble det ikke definert hva som legges i lederrollen fordi lederen selv skulle definere hva som ligger i lederrollen og hvor de føler kunnskapsmangel. Det kan være alt fra

myndighet, hva som forventes, de ulike ansvarsområdene etc. Det er bekymringsverdig at så mange ikke har nok kunnskap om den rollen de er ansatt i. På den andre siden blir man aldri utlært som leder. Tidene forandrer seg og med den både oppgaver og krav. I tillegg er det antagelig svært få som vil si at de er svært gode ledere og ikke har mer å lære. Svarene er ikke kjønnsavhengige, like mange kvinner og menn føler at kunnskapene er mangelfulle. Svarene fra de mannlige lederne er litt motsigende når de ønsker seg i mindre grad et lederfelleskap hvor personlig utvikling er i fokus enn sine kvinnelige kollegaer. Men de mener også i større grad enn kvinner, at de trenger å være i personlig utvikling for å gjøre en god jobb som leder.

Ledere har ulikt ståsted og har gått inn i lederrollen med ulike mål. Noen ledere føler seg ferdig utlært. Et par av svarene viser tendensen: *“Jeg har vært dekan i tilsammen omtrent 10 år og tviler litt på om jeg kommer så mye lengre selv om det selvsagt hadde vært fint. Jeg vet hva jeg er god til og liker, og hva som er mine svakheter og som det er vanskelig å gjøre noe med”*, eller som en sier: *“trenger ikke noe slikt nå”*.

Jostein Rensel som driver med lederutvikling hevder at lederens fokus på personlig utvikling er et nøkkelelement for både lederens og bedriftens framtid. og at utvikling av organisasjonen begynner med lederen. Han erfarer at enkelte ledere opplever at de har hatt lite nytteverdi av tidligere kurs og at det er en av grunnene til at noen ledere har liten interesse for lederutvikling. Rensel hevder at *“Et kurs som er 70 % relevant, er fortsatt 30 % irrelevant”* (Rensel, 2011). Lederne uttrykker i sine svar at de er i et tidspress og det er vanskelig å finne tid til utvikling. En mulig løsning på dette er å spesialisere kurs for ulike grupper av ledere for at temaene mest mulig skal være relevant for deres hverdag og de utfordringene de står opppe i.

Dersom en leder trenger påfyll i sin lederrolle bør det vurderes om det er økonomi, lederteori, mål og verdier, lederrollen, resultatstyring etc. som trengs eller mennesket i fokus, holdninger, styrker og svakheter, relasjoner, grenser, behov etc. Det er ikke nødvendigvis en motsetning mellom fokusene, men det kan være nyttig å gjøre en bevisst prioritering for å gjøre treningen målrettet, personlig, og tilpasset. Det vil sannsynligvis oppleves som mer meningsfullt og nyttig å delta på også.



### **5.7 Ledernes ønsker om lederutvikling/personlig utvikling for seg selv og ansatte**

Svarene om eventuelle ønsker for personlig utvikling og lederutvikling kan ikke generaliseres, til det er svarene for individuelle og spredt. Det er kun en leder på nivå 1 som har svart på dette spørsmålet, men vedkommende sier ingenting om hvilken form for utvikling som ønskes for å kunne bli en bedre leder.

Det er mulig å identifisere noen forskjeller på hva ledere på nivå 2 og 3 ønsker seg. Det er ingen klare mønster å se i svarene fra lederne på nivå 2. De skriver at de ønsker bedre ledelsesinformasjon, refleksjon, fokus på ledelse, tilrettelegge for tilbakemelding, ønske om noen å sparre med/coach, evne til utvikling og endring, at det er viktig med personlig lederutvikling. Noen sier litt om hvilket potensiale de ser i seg selv, hvorfor de er tvilsom til hva lederutvikling kan tilføre, og at de selv er ansvarlig for å vite når påfyll er nødvendig. Å ha nok tid er kanskje alltid en utfordring for ledere, og jeg tror det alltid vil være slik. Dersom faglig eller personlig påfyll (kurs etc.) er nødvendig tror jeg det er mindre tidkrevende å prioritere det enn å la være fordi en fornøyd leder antagelig yter mer enn en som kjenner på manglene i stillingen. Som det diskuteres i teorikapittelet er det viktig at ledere tar ansvar for sin egen utvikling slik at både de selv og andre ansatte i organisasjonen kan ivaretas best mulig i tillegg til produksjonen som organisasjonen krever. Dersom det er noe i det som Karp sier, at å ta lederskap og utvikle seg som leder er to sider av samme sak (Karp 2010), er lederutvikling viktig. Dette er et ansvar som ligger hos lederen selv og hos toppledelsen. Det er blitt litt mer fokus på ledelse på universitetet de senere årene. Det er tatt initiativ til ledersamlinger og lederkafeer som tar opp temaer som jeg mener går inn under generell lederutvikling. Tiltakene er positive og jeg tror det også er nødvendig å satse på personlig lederutvikling slik at personen som er i lederposisjonen også ivaretas, og ikke bare rollen som leder. Det er viktig å huske på at ledere er forskjellige og det nytter ikke å "tvinge" ledere inn i ulike lederprogram, men sette temaet på dagsordenen, tilrettelegge for det og oppfordre ledere til å fokusere på og/eller ta ansvar for egen utvikling. På nivå 2 forventes det en mer strategisk tenkning enn på nivå 3, men kun en av lederne nevner ordet strategi i betydningen av å koble strategier og utvikling av ledelse. Blant lederne på nivå 3 er det noen trekk som går igjen i flere av svarene. Eksempler på dette er møte med andre ledere, tilbakemelding, coaching og refleksjon, erfaringsutveksling og kurs tilpasset mellomledere og ledere på nivå 3. Lederne på nivå 3 etterlyser oftere tiltak som involverer andre mennesker, som avhenger av

relasjoner. Det kan være et uttrykk for at de føler seg alene med sitt ansvar, eller som de sier at det er i relasjoner de er mest i utvikling. Noen ledere ønsker en avklaring i forhold til forventninger og debatt om temaet lederutvikling. Det kan være nyttig å spesialtilpasse lederutvikling internt til ulike grupper siden behovene kan være veldig forskjellige. Tid til både refleksjon og til å delta på kurs er også ønskelig på dette ledernivået.

Det er noen stikkord som går igjen for hvordan lederen tilrettelegger for personlig utvikling for ansatte: Refleksjoner, samtaler, medarbeidersamtaler, frihet under ansvar, kurs, seminarer, oppmuntrer og utfordrer ansatte til personlig utvikling, skaper tid for personlig utvikling og leser litteratur om emnet. Svarene varierer mellom initiativ som er basert på kontakt med leder og ansvar for egen utvikling. Det betyr at lederen ser seg selv som en som kan bidra til ansattes personlige utvikling. Relasjonsledelse og selvledelse legger i stor grad opp til lederen som coach (Spurkeland, 2009). Lederne ser kanskje ikke på seg selv som coach, men heller en som har ansvar for å tilrettelegge for utvikling. En av grunnene til at organisasjoner velger coaching som lederutvikling er at ledere tilegner seg ferdigheter for å coache sine medarbeidere (Ladegård, 2008).

### **5.8 Personlig utvikling gjennom relasjoner**

I spørsmål 12 som handler om lederstiler var det plassert to utsagn som ikke var hentet fra lederteorier, men fra gestaltteori: *“Fordi relasjonen til ulike ansatte er forskjellig er jeg veldig bevisst på hva jeg bidrar med i relasjonen”* og *“kunnskap om relasjoner er et nyttig verktøy for personlig vekst”*. Utsagnene ble laget på bakgrunn av gestaltteori og dets vektlegging på relasjoner. Utsagnene ble rangert på 2. og 3. plass ut fra svarprosent. Det siste utsagnet er antagelig vanskelig å være uenig i. Lederne på universitetet vektlegger relasjoner i stor grad. Utsagnene om relasjoner kommer på 2. og 3. plass over valgte “lederstiler”. Utsagnene ble bevisst plassert her for å se hvor bevisste lederne er på betydningen av relasjoner i sin måte å lede på. Lederne er bevisste på hva de selv bidrar med inn i relasjonen til de ulike ansatte og at kunnskap om relasjoner er et nyttig verktøy for personlig utvikling. Utsagnene er nødvendigvis ikke unike for gestaltteorien fordi kunnskapen om viktigheten av relasjoner er kjent fra andre hold (Graen, 1976:1989; Spurkeland, 2009), men det unike med relasjoner i gestaltperspektiv er begge parter bidrag til relasjonen og at ansvaret for utfallet ligger hos begge.

Alle erfarer vi at ulike relasjoner er forskjellige, men det er ikke alle som er vant med å tenke at begge bidrar i møtet. Det er spesielt i vanskelige situasjoner at relasjoners betydning blir ekstra tydelig. I relasjonsledelse er relasjonell feighet å unngå den nødvendige samtalen og la kilder til konflikter få utvikle seg for langt før en griper tak i det eller ikke avvikle utilpassete medarbeidere. Krevende relasjonelle situasjoner er gjerne ubehagelig. Lederen trenger mot til å gi tilbakemelding og korrigere sine medarbeidere. Hele organisasjonen får lide dersom lederen ikke tør å ta ansvaret. (Spurkeland, 2009). At lederne på Universitetet i Tromsø er bevisste på hva de bidrar med kan tyde på at de har lært mye om seg selv og hva de ofte gjør i relasjoner, eller at de er bevisste på maktfaktoren som alltid er med i relasjonen ansatt-leder. Bevisstgjøring er bra, men er ofte ikke nok til at det skjer en atferdslæring som omsettes i praksis. Clarkson, foreslår at det lages en arena for læring med praktisk øvelse og tilbakemelding (Clarkson 1995). Relasjonsledelse argumenterer også for viktigheten med å ha en læringsarena (Spurkeland, 2009).

Undersøkelsen viser at kunnskap om relasjoner er en mangelvare blant lederne ved Universitetet i Tromsø. Likevel sier lederne at de utvikler lederne seg best i relasjoner. Clarkson, sier at relasjoner er for organisasjoner som “vannet er for fisken” (Clarkson, 1995:43). Hun skiller mellom 5 ulike relasjoner på en arbeidsplass:

- Uferdige hendelser/relasjoner fra fortiden som mennesket har behov for å helbrede/gjøre ferdig. Slike relasjoner er som sand i øyet for organisasjonen.
- Jobballianser tilfredsstiller våre behov for aktivitet og kompetanse, og hjelper mennesker å utføre organisasjonens arbeid.
- Utviklende relasjoner gir næring til menneskets behov for vekst, og utvikler organisasjonens menneskelige ressurser.
- Personlige relasjoner gir næring til menneskets behov for anerkjennelse som unike individer. Dette er med på å utvikle organisasjonen som arbeidsmiljø med sunn kultur.
- Transpersonlige relasjoner gir næring til menneskets behov for å være, mening og kontakt, og utvikler organisasjonens formål og hensikt.

Clarkson tar utgangspunkt i at alle mennesker trenger de fem relasjonene i ulike faser av livet og at en arbeidsplass støtter utviklingen av de 5 formene for relasjoner, samtidig som de alle bidrar mer eller mindre til utvikling av organisasjonen. Uferdige hendelser/relasjoner, som f.eks, tidligere trakassering/mobbing, kan komme til syne når personen ikke kan forholde seg

til de arbeidsbetingelsene som gjelder for arbeidsplassen. Dersom lederen gjenkjenner tegnene på relasjonelle forhold som hører hjemme utenfor arbeidsplassen, kan han veilede den ansatte slik at ressursene brukes konstruktivt her og nå. Jobballianser er relasjonen mellom 2 eller flere som er konsentrert rundt en arbeidsoppgave, denne er sterkt ønskelig i organisasjoner. Utviklende relasjoner innebærer å gi den ansatte informasjon, støtte, veiledning og utfordring som er nødvendig for å fylle personens utviklingsbehov. Dette avhenger både av progresjon og modenhet. Utfordringen er å legge forholdene til rette for personlig utvikling uten å aktivere uferdige relasjoner. Gode utviklende relasjoner kan være med på å helbrede tidligere dårlige erfaringer. Personlige relasjoner er basert på subjektiv forståelse av hverandre og avhenger av tillit og ekthet. Den sosiale gleden, emosjonell stimulering og følelse av samhold som kan oppnås på en arbeidsplass er nødvendig for utførelse av jobben. Nyten for organisasjonen avhenger av hvordan menneskene responderer på organisasjonens behov. Personlig relasjon mellom ansatt og leder er mer utfordrende og krever høyere grad av tillit, ærlighet og personlig trygghet. Med transpersonlige relasjoner mener Clarkson de holdningene og livsanskuelsen vi har med oss når verdier, kultur etc. utformes i organisasjonen. "Produktet" blir mer enn det hver enkelt kan bidra med og skaper "hjerter og sjel" i organisasjonen (Clarkson, 1995). Kunnskapen om de ulike relasjonsformene og deres styrker og svakheter for organisasjonen kan gi lederen god balast for å håndtere situasjoner som oppstår og velge hvordan han går videre. Det er nyttig for lederen å ha en "verktøykasse" for bedre å kunne velge sin lederadferd ut fra konteksten. Forklaringen om de ulike relasjonene i følge Clarkson (1995), sier noe om kompleksiteten i et menneske og organisasjoner og uttrykker i stor grad det som Figur 1, på side 21, illustrerer om personlig utvikling gjennom relasjoner. Slik som en leder påpeker kan personlig utvikling også være faglig basert. Gjennom faglig utvikling skjer det også ofte en person prosess, men det definerer jeg under faglig og generell utvikling. Mye av det vi gjør kan gi personlig utvikling og ved å kombinere fokus mellom faglig/generell utvikling og personlig utvikling mener jeg at man får større utbytte/utvikling i lederrollen.

I gestaltteorien er "feltet" som er mellom personer i relasjon sentralt (se side 23). Ved at hver enkelt er oppmerksom på sitt bidrag og tar ansvar for det, kan resultatet av et møte/en samtale bli ganske forskjellig. Jan Atle Andersen er psykolog og gestaltterapeut og har jobbet i mange år med organisasjoner. Han hevder at utsagn som "du skuffer meg, du irriterer meg", "du gir meg skyldfølelse" etc er en ansvarsfraskrivelse (Andersen 2004:66). Gestaltteorien forklarer

at det motsatte er tilfellet, det er jeg som skuffer meg, irriterer meg, skyldføler meg etc fordi man velger sine følelser og reaksjoner. Han snur på situasjonen/anklagene når han videre poengterer at å gi andre skylden for egne reaksjoner er å svekke seg selv. Den som tar ansvar for egne reaksjoner styrker seg selv (Andersen, 2004:66). Det betyr ikke at mennesker ikke påvirker hverandre, men ingen kan bestemme hva andre skal føle, en følelse er noe subjektivt selvsjakt, ikke et resultat av noe en annen har lagt i et menneske. Omtrent halvparten av både kvinnelige og mannlige ledere ved Universitetet i Tromsø ser ut å mangler kunnskap om relasjoner. Sett i sammenheng med at de aller fleste lederne (menn mer enn kvinner) har svart at de er litt eller helt enig i at de utvikler seg mest i relasjoner til andre mennesker, ligger det et stort potensiale for personlig lederutvikling innenfor dette temaet. Dette indikerer at relasjoner er viktig for lederne og deres utvikling. At lederne utvikler seg best i relasjoner er også et viktig signal på hva lederutvikling bør inneholde.

Mennesker kommuniserer hele tiden. Som yrkesutøvere i jobben brukes profesjonell kommunikasjon (Eide og Eide, 2010:18). Jeg er til en viss grad enig fordi mennesker i en organisasjon har yrkesspesifikke ord og atferd, men i relasjon til kollegaer så er vi mennesker med våre personligheter, vaner og uvaner og kan ikke isolere yrkesbiten. Ansatte kommer på jobb med resten av sitt liv i bagasjen og avhengig av hvem man er som person så brukes spekteret av verbal og non-verbalt kommunikasjon ulikt som fortolkes av den man møter. Selv om signalene er tydelige kan man ikke med sikkerhet si hva de betyr (Eide, 2010:18). Utfordringen i kommunikasjon er å gi de signalene man ønsker og fortolke signalene som mottas, slik de er ment. En god del av kommunikasjonsferdighetene (aktiv lytting, måter å stille spørsmål på, aktiv blikk-kontakt etc.) kan læres. Teorier om kommunikasjon inngår ofte i lederutviklingsprogrammer. De fleste av oss er vant med å si *man*, *en*, *vi* og *du*. Det er som oftest å distansere seg fra *jeg* (deflektere, se side 31). Å si *jeg* innebærer å ta mer ansvar i kommunikasjon. Et annet eksempel er å fortelle hva *jeg* trenger, i stedet for å kritisere. Bebreidelser mot andre mennesker dekker gjerne uttalte behov for en selv, som for eksempel "du gir aldri ros" kan kanskje oversettes med "jeg trenger ros fra deg" (Andersen, 2004). Eksemplene som Andersen tar frem er bevisstgjørende hvordan kommunikasjon kan gjøres tydelig med enkle grep. Når behov uttrykkes og ansvar tas, har partene en bedre mulighet til å håndtere situasjonen på en god måte.

## 5.9 Lederteorier

Over halvparten av de som bruker lederteorier aktivt har ikke deltatt på lederutviklingsprogrammer. Det viser at de er bevisst sine lederstiler og vi kan anta at disse lederne aktivt har søkt denne kunnskapen på egen hånd. At noen ledere har deltatt på lederutvikling og ikke bruker lederteorier aktivt kan enten bety at lederne ikke finner det fornuftig å anvende teoriene i praksis, eller at teoriene ikke er en del av lederprogrammene og at de dermed ikke er blitt inspirert til å sette seg inn i de ulike teoriene, eller som noen ledere bekrefter, at teoriene er vanskelig å ta i bruk i praksis. Grad av fokus på strategisk arbeid kan være med å påvirke hvor aktivt lederteorier brukes. Strategisk arbeid for organisasjonen som helhet synker med ledernivå (1→3) og det gjør også bruk av lederteorier. Dersom dette stemmer er det litt selvmotsigende siden lederteorier sier mye hvordan man skal lede mennesker slik at organisasjonen når sine mål og det er lederne på nivå 3 som er nærmest flest ansatte. Lederne på nivå 1 og 2 er viktige som rollemodeller og kan gi klare signaler ned i organisasjonen hvordan de ønsker at ledelse skal utøves og dersom dette er tema på ledersamlinger får flere ledere kunnskap om lederteoriene. Det er usikkert hvor stor verdi ulike lederteorier har for den enkelte leder. Ledere har sine personlige lederteorier som utvikles over tid og påvirkes av det som er dokumentert effektivt (Kuvaas, 2011).

### 5.9.1 Lederstiler

Ut i fra svarene om ulike utsagn fra lederteorier kan man se noen hovedtrekk i foretrukne lederstiler. I utsagnene er det mange nyanser og variasjoner i lederstiler som ikke er tatt med, men det mest interessante i dette tilfellet er å se etter et eller flere hovedmønstre. Flest ledere er enig i utsagnet: *Medarbeidernes medvirkning, engasjement, samarbeid, tillit og respekt vektlegges, og det forutsettes felles ansvar for resultater*. Denne lederstilen innebærer at det ikke er noen konflikt mellom organisasjonens produksjonskrav og de ansattes behov (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Dette stemmer godt overens med ledertradisjonen hittil på universitetet hvor det har vært en flat struktur og lederne har oftest vært faglig ansatte uten formell lederkompetanse. Organisasjonens vitenskapelige produksjonskrav har i stor grad vært styrt av de ansattes interesser og ønsker. Kravene i forhold til studieproduksjon er nok mer strategisk styrt spesielt etter at kvalitetsreformen trådte i kraft. Ledelse i det hele tatt er omdiskutert i kunnskapsbedrifter.

Curt Rice, prorektor for forskning og utvikling ved Universitetet i Tromsø sier at ”Folk blir redde når man snakker om ledelse, fordi de tror det betyr at noen skal fortelle dem hva de skal gjøre. Dette er en gammeldags oppfatning. En leder skal være en ressursperson og støttespiller som deler sine erfaringer med andre. Ledelse er ingenting å være redd for; det er heller mangel på ledelse man skal være redd for” (Rystad og Ruste, 2010). Dette gir uttrykk for en del av kulturen rundt ledelse på universitetet, og det tar tid å endre både erfaring og oppfatning av temaet. Dersom man har en åpen diskusjon om hva ledelse er på Universitetet i Tromsø vil det være mulig å få en felles forståelse for nødvendigheten av ledelse. Rice argumenterer for en tydelig ledelse. Utsagnet for foretrukket lederstil ovenfor, sier ikke så mye om hvor tydelig ledelsen er, men at lederen antar at hensynet til organisasjonen og ansatte kan forenes (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

1 av 4 ledere ved Universitetet i Tromsø er enige i at lederteorier mangler ulike aspekter ved personlig utvikling, og nærmere 70 % har svart verken enig eller uenig. Jeg tolker det slik at de aller fleste ikke har tenkt på dette og har ingen spesielt formening om utsagnet. Det er uansett ikke tydelig for lederne om lederteorier inkluderer aspekter ved personlig utvikling.

## **6 Oppsummering av studien**

Tema og problemstilling for avhandlingen er relevant for alle som er opptatt av lederutvikling. Den viser at holdningene og behovene er forskjellige fra leder til leder og mellom ledernivå. Det indikerer noe av utfordringen med å lage et opplegg for lederutvikling. På den ene siden ønsker lederne å møte andre i samme situasjon og ha erfaringsutveksling. På den andre siden uttrykker mange ledere skepsis til lederutvikling fordi deres erfaringer er blandet, både positive og negative. Det taler kanskje for en mer individfokusert lederutvikling som for eksempel coaching. Noen ledere på universitetet har allerede erfaring med coaching/ekstern konsulent og ønsker å fortsette med det. Forhåpentligvis kan avhandlingen bidra konstruktiv til diskusjonen om lederutvikling ved Universitetet i Tromsø. Resultatene viser at kvinner og menn fordeler seg likt blant respondentene, men ulikt på de forskjellige ledernivåene med flest menn i de øverste lederstillingene. Halvparten av lederne har deltatt på lederprogram og viktig utbytte har vært å bygge nettverk, dele erfaringer, lære mer om lederrollen og seg selv som leder. Mange ledere har ingen formening om eller er uenige i at personlutfordringer er spennende og engasjerende. Over halvparten ser at støtte og veiledning er nødvendig og kunne gitt bedre personalhåndtering. Lederne får ikke nok støtte og personlig påfyll i sin lederrolle og savner tid til å følge opp sine ansatte. Lederne ønsker både å være en del av et lederfellesskap, få tilbakemeldinger, få personlig veiledning og skreddersydde lederkurs for ulike ledergrupper. De aller fleste ønsker en eller annen form for lederutvikling, også for sine ansatte. Flere ledere bruker lederteorier aktivt, men har ingen stort sett ingen formening om teoriene inkluderer personlig utvikling. Relasjoner er sentralt for lederutvikling og er grunnlag for utvikling og læring både personlig og for organisasjonen. Resultatene viser flere signaler på hva lederne ønsker av lederutvikling og hvilke områder utviklingspotensialet er størst. Universitets- og fakultetsledelsen kan bruke resultatene som beslutningsgrunnlag for videre oppfølging av ansatte ledere.

Ut fra mitt ståsted er det noen funn som er ekstra interessante eller viktige. Når store deler av staben med personalansvar har relativt kort erfaring med ledelse krever det en god opplæring/oppfølging for at lederne skal bli trygge med situasjonen eller være bedre rustet til å takle ansvaret. Dette ansvaret ligger hos organisasjonen. Erfaringsmessig må ledere, før eller siden, jobbe med eller forholde seg til lettere eller vanskeligere personalsaker. Universitetet i



Tromsø har en policy på at saker skal løses på et lavest mulig nivå; med den det gjelder eller nærmeste leder. Det er i prinsippet her lederansvaret kommer inn. Dette krever at lederen tar tak i problemet på et veldig tidlig tidspunkt, og det kan være nyttig for lederen å ha noen "verktøy" for å håndtere situasjonen. Jan Atle Andersen foreslår noen kommunikasjonsregler: Å si *jeg* i stedet for *man, vi, en, du, det* – *den som uttaler seg på vegne av andre, mener som regel "jeg"* og det er bedre å være ærlig på det (Andersen, 2004:60), sjekk ut tolkninger og tro på svaret, *snakk med personen og ikke om personen*, si i stedet for *jeg føler at du ikke hører på meg*, *jeg tror/innbiller meg/tolker at du ikke er interessert i å høre på hva jeg sier*. Dette er noen eksempler på grunnleggende regler i kommunikasjon som på en enkel måte kan innlæres og praktiseres for og internaliseres hos alle menneskene i organisasjonen. Denne type kommunikasjon skjer i relasjon mellom mennesker i organisasjonen, og en lærer samtidig mye om seg selv og om den andre. Selv med gode kommunikasjonsregler, vil både ledere og ansatte nok oppleve konflikter, men så er denne reglene et effektivt verktøy til å løse konfliktene. Mer enn 70 % av lederne på Universitetet i Tromsø er enige i at de utvikler seg mest i relasjon og at kunnskap om relasjoner er nyttig verktøy for utvikling. Noen vil kanskje si at det er selvsagt at vi utvikler oss mest i relasjoner, men de færreste har de verktøyene som skal til for virkelig å utnytte mulighetene som ligger for personlig vekst, nettopp i relasjoner. Resultatene av studien er et godt alternativ for videre utvikling både av organisasjonskulturen og personlig utvikling for ledere og ansatte.

Lederne uttrykker behov for støtte og oppfølging/veiledning og de har liten tro på at universitetet gir den nødvendige oppfølgingen. Det er oftest fokus på en arbeidsplass at det er leders ansvar for at ansatte skal ha det bra. Jeg tror det også er viktig å diskutere hvem som ivaretar lederen. Kanskje er det slik at jo bedre ivaretatt en leder er jo mer kan han yte? Det betyr at lederen må kommunisere sine behov til sin overordnede, men kanskje kan ledelsen ta initiativet med å stille noen relevante spørsmål for på den måten vise at de tar lederens behov på alvor. Det er sentralt å stille seg spørsmål om lederens egenopplevde utbytte av lederutvikling er av verdi for organisasjonen, eller om det kan være et mål i seg selv? Det er ikke sikkert at det er hensiktsmessig at all lederutvikling måles opp mot organisasjonens strategi og mål siden forskning viser at organisasjonen som sådan ikke er tjent med at lederen deltar på lederutviklingskurs. Kanskje bør individfokuset heller økes og at man bør etterkomme lederens ønsker for skreddersydd lederutvikling i en større grad.

For å skreddersy lederutvikling for ledere ved Universitetet i Tromsø bør det først kartlegges mer i dybden hvilke behov ledere på de ulike nivå har. Resultatene i denne oppgaven viser at det er behov for å tilpasse interne lederutviklingsprogram til ulike ledernivå. Selv ved å skreddersy lederutviklingsprogram/kurs vil antagelig noen oppleve tiden som bortkastet, men sjansen er større for at flere får dekt sine behov for lederutvikling. Ved også å være tydelig på forventet utbytte av holdte eller gjennomførte kurs kurset er det lettere å velge/velge bort ut fra eget behov. Lederne verdsetter spesielt sterkt å møte andre i lignende stillinger og ha erfaringsutveksling. Dersom prioritering er nødvendig mener jeg en prioritering av generell og personlig utvikling av ledere ved Universitetet i Tromsø først og fremst er hensiktsmessig på nivå 3, fordi disse er i en operativ ledelse og jobber nærmest “folket”. Universitetet kan satse på å utvikle egne program, på bakgrunn av egne ressurser ved å gi lederne mulighet til å treffes og utveksle erfaringer med hverandre. (HR Norge, 2011). Studien viser at relasjoner merker seg ut som viktig i ledernes utvikling. En relasjons- og prosessbasert lederutvikling med en treningsarena for å øke oppmerksomhet på egen prosess, og tilegne seg en “verktøykasse” til bruk i ulike situasjoner, ville sannsynligvis hatt positiv effekt på lederstaben. En praktisk måte å få dette til på er å leie inn organisasjonskonsulenter med bakgrunn fra for eksempel gestaltpsykologi eller trene opp noen av organisasjonens egne ansatte.

### **6.1 Videre forskning**

Resultatene antyder at det er ulike utfordringer og behov blant ledere på de ulike nivåene. Denne undersøkelsen genererer noen generelle svar på forskningsspørsmålene. For et mer nyansert bilde av ledes holdninger til personalansvar, generell og personlig utvikling måtte man ha gjort kvalitative studier med flere ledere innenfor samme nivå, på alle nivåene. En slik dybdekunnskap vil gi innsikt i flere viktige sider ved temaet lederutvikling; som økt kunnskap om

- Lederens holdninger til både personlig og generell lederutvikling
- Utviklingsbehov på ulike nivå
- Hvordan spesialdesigner utviklingsprogram for ulike ledernivå
- Hvordan lederne best kan ivaretas i lederrollen
- Holdninger til personalansvar og hvilken støtte lederne trenger for personall håndtering

Det er også behov for mer forskning på lederutviklingens betydning ut fra flere perspektiver; hvilken verdi programmene har for lederen og for organisasjonen, hvor tilpasset programmet bør være til deltakerne etc. En undersøkelse av Universitetet i Tromsø interne lederprogram ville gitt indikasjoner/en pekepinn på hvordan disse kunne forbedres og videreutvikles. Økt kunnskap om lederutviklingsbehov vil gi en unik mulighet for ledelsen ved universitetet til å skreddersy interne lederkurs for ulike målgrupper. I tillegg kan det øke muligheten til at organisasjonen får større utbytte av at ledere deltar på lederutvikling.

På bakgrunn av resultatene vil jeg foreslå et pilotprosjekt for Universitetet i Tromsø som går ut på å innarbeide gestaltbaserte kommunikasjonsregler på en enkel enhet, samle data både før, underveis og etter pilotfasen og gjerne oppfølging etter en tid. Prosjektet bør være lite og avgrenset slik at det blir minst mulig ressurskrevende. Fra pilotprosjektet kan man høste erfaring og kunnskap for en eventuell senere implementering i hele organisasjonen.

## 7 Litteraturliste

Andersen, J.A. (2004). *Folkeskikk og uskikk på jobben. Konfliktbehandling på arbeidsplassen*. Barkas forlag.

Arnulf, J.K. (2008): "Lederutvikling". Kapittel i fagboken: Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM / Bård Kuvaas (red.), s 200-215. Bergen: Fagbokforlaget.

Bass, B.M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.

Berg, Morten Emil. (2006): *Coaching – å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Universitetsforlaget.

Blake, R.R. og Mouton, J.S. (1968). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.

Chaffey, P. (2011). *Kunsten å lede kunnskap*. Samtiden 115:2.

Chapman, T., Best, B. og Van Casteren, P. (2003). *Executive coaching. Exploding the myths*. New York: Palgrave MacMillan.

Clarkson, P. (1995). *Gestalt counselling in action*. London: SAGE Publications.

Clarkson, P. og Mackewn, J. (1993). *Fritz Perls*. London: SAGE Publications.

Collins, D.B. 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.

Conant, J.C. (1991). *Management Development Revisited*. Journal of Management Development, 10:2;15 – 19.

Eide, H. og Eide, T. (2010). *Kommunikasjon i relasjoner*. Gyldendal.

Espedal, G. (2010). *Ros, om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø*. Gyldendal Norsk Forlag AS

Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Fiedler, F.E. (1970). The contingency Model: A theory of leadership effectiveness. I: C.W. Backman og P.F. Secord (red.). *Problems in Social Psychology*. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F.E. (1972). How do you make leaders more effective? New answers to an old puzzle. I: K. Davis (red.). (1974). *Organizational behavior: A book of readings*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Fiedler, F.E. (1996). *Research on leadership selection and training: One view of the future*. Administrative Science Quarterly 41:241-250.

Forskning.no (2008). *Lederutvikling uten mål og mening*  
<http://www.forskning.no/artikler/2008/april/180263>. Lastet ned 080511.

Goleman, D. (1999). *Emosjonell intelligens: å tenke med hjertet*. Gyldendal Forlag

Graen, G. (1976). *Role making processes within complex organizations*. I: M.D. Dunnette (red.). Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand.

Graen, G. (1989). *Unwritten rules for your career: 15 secrets for fast-track success*. New York: John Wiley.

Grelland, HH. (2003). *Å bli sett av den andre*, kapittel 4 i *Fordi vi er mennesker*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2003.

Graner, R. (1995). *Personalgruppens psykologi*. Oslo: Tano.

Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hersey, P. og Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

House, R.J. (1977). *A1976 Theory of Charismatic Leadership*. I: Hunt JG., Larson LL (red). *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Hostrup, H. (1999). *Gestaltterapi*. Hans Reitzels Forlag, København.

HR Norge (2011). *Ta kommando over lederutviklingen*.

[http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter\\_2004/Ta+kommando+over+lederutviklingen.9UFRHKWS.ips](http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2004/Ta+kommando+over+lederutviklingen.9UFRHKWS.ips). Lastet ned 080511.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tuft, P.A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, J.A. og Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap, jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget.

Jordal, A., Midtun, E.K. (2002): *Lederutvikling - virker det? En evalueringsstudie av Solstrandprogrammet*. Fagbulletin4:1;16-23.

Kampanje (2011). <http://www.kampanje.com/kommentert/article5631293.ece>. Lastet ned 03.12.2011.

Karp, T. (2010). *Ledelse i sannhetens øyeblikk. Om det å ta lederskap*. Cappelen Damm.

Katzenbach, J.R. og Smith, D.K. (1998). *The wisdom of teams. Creating the High-Performance Organization*. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company.

Kvalsund, R. (2005). *Coaching, metode: prosess: relasjon*. Synergy publishing.

Kursagenten.no (2011). <http://www.kursagenten.no/3/lederkurs-og-lederutvikling-345.aspx?sted=0>. Lastet ned 020511.

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

Kuvaas, B. (2011). *Villedet av praksis*. Gjestekommentar Ledelse i Dagens Næringsliv. <http://www.bi.no/no/Forskning/Nyheter/Nyheter-2011/Villedet-av-praksis--/>. Lastet ned 03.12.2011.

Ladegård, G. (2008). *Coaching i norske virksomheter, formål og omfang*. <http://groladegard.no/Coaching%20i%20norske%20virksomheter.pdf>. Lastet ned 20.10.2011.

Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Archives of Psychology 140: 1–55

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

Lysø, I.H. (2009). *Managerial learning as co-reflective practice: management development programs: don't use it if you don't mean it*. Doktorgrad NTNU.

Manz, C.C. og Sims, H.P. (1989). *Superleadership: Leading Others To Lead Themselves*. Englewood Cliffs, NJ: Sage.

Manz, C.C. og Sims, H.P. (1993). *Business Without Bosses*. New York: Johan Wiley.

Manz, C.C., Neck, C.P., Mancuso, J. og Manz, K.P. (1997). *For Team Members Only: Making Your Workplace Team Productive and Hassle-Free*. New York: Amacom.

McCauley, C.D., Moxley, R.S., Van Velsor, E. (1998) (red). *The Handbook for Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass.

MacCauley, C.D. and Van Velsor, E. (2004) (eds.). *Handbook of Leadership Development* (2nd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Opedal, A. (2011). *Lederutvikling inn i HR-strategien*  
[http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter\\_2011/Lederutvikling+inn+i+HR-strategien.b7C\\_wtbY4V.ips](http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2011/Lederutvikling+inn+i+HR-strategien.b7C_wtbY4V.ips). Lastet ned 020511.

Perls, F.S. (1978). *The Gestalt Approach*. Dansk utg. *Gestaltterapiens metode*. Munksgaard.

Perls, F.S., Hefferline, R. F. og Goodman, P. (1951). *Gestalt Therapy*. Dell Publishing CO. NY.

Polster, E. og Polster, M. ( 1974). *Gestalt therapy integrated: contours of theory and practice*. New York. Vintage Books.

Rensel, J (2011). *Å utvikle seg som leder*. <http://hovdancom.wordpress.com/2011/02/01/a-utvikle-seg-som-leder/>. Lastet ned 10.09.11.

Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International.

Rustad, L.M. og Ryste, M.E. (red) (2010). *Talenter på spill. Eksempler på god forskningsledelse. Komité for integreringstiltak – kvinner i forskning 2007–2010*.

Schultz, D. og Schultz, S.E. (2002). *Training and development*. I:D.P. Schultz (red.). *Psychology and work today*: 160-187. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Skau, G. (2011). *Gode fagfolk vokser. Personlig kompetanse i arbeid med mennesker*. Cappelen Damm akademisk.

Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget.



Sogunro, O.A. (1997). *Impact of Training on Leadership Development. Lessons From a Leadership Training Program*. *Evaluation Review*, 21(6):713--737.

SSB (2011). *Likestilling*. <http://www.ssb.no/likestilling/>. Lastet ned 14.11.11.

Stogdill, R.M., Coons, A. (1957) (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjoner og kultur*. Bergen Fagbokforlag.

Tranøy, K.E. (1986). *Vitenskapen – samfunnsrett og livsform*. Oslo: Universitetsforlaget.

Velten, J. (2009). *Utvikling av medarbeiderskap*. Teamwork.

Wexley, K.N., Baldwin, T.T. (1986). *Management Development*. *Journal of Management*, 12:2; 277-294.

Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations*. London. Prentice-Hall.

Yukl, G.A. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

## 8 Vedlegg

### 8.1 Spørreskjema

Hei,

Jeg er student på MBA studiet i administrasjon og ledelse. Denne undersøkelsen utgjør datainnsamlingen til min masteroppgave. Tema for oppgaven er personlig utvikling blant ledere.

Målet er å undersøke hva ledere i rektoratet, direktører og seksjonsledere, dekanatet og seksjonsledere, instituttledelsen og enheter under universitetsstyret på universitetet mener om lederutvikling, og da med spesielt fokus på personlig utvikling.

I oppgaven skiller jeg mellom:

- Generell lederutvikling med fokus på praktisk ledelse og rollen som leder
- Personlig utvikling som er prosessorientert og har fokus på deg som menneske i lederrollen.

Med **generell lederutvikling** menes kursvirksomhet som fokuserer på praktisk ledelse, strategi, mål og verdier, lederrollen, resultatstyring, økonomi, rekruttering, kompetansebehov og heving, medarbeidersamtalen etc.

Med **personlig utvikling** menes en bevisst prosess rundt egne verdier og holdninger, styrker og svakheter, hva man bidrar med i relasjoner til andre, bli klar over grenser, behov, bli bedre kjent med eget potensiale, hvordan endre det man ønsker etc.

Personal- og organisasjonsdirektøren har godkjent at jeg sender ut spørreundersøkelsen, men den er ikke i regi av UIT.

Undersøkelsen er anonym og besvarelsene behandles konfidensielt, ingen enkeltsvar kan spores.

På forhånd takk for at du svarer på undersøkelsen!

Beste hilsen,  
Laila J Salomonsen  
Student MBA

---

### 2) Kryss av for kjønn

- Kvinne
  - Mann
-

**3) Kryss av for alder**

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 +

---

**4) Hvilket ledernivå jobber du på?**

- 1. nivå (Rektorat: rektor, universitetsdirektør, assisterende universitetsdirektør, prorektor)
- 2. nivå (Dekanat: Fakultetsdirektør, assisterende fakultetsdirektør, dekan, avdelingsdirektør, assisterende avdelingsdirektør og leder for enheter under universitetsstyret)
- 3. nivå (Instituttleder, kontorsjef, og seksjonsleder på administrasjons- og fakultetsnivå eller enheter under universitetsstyret, leder eller nestleder)

---

**5) Hvor lenge har du vært i stilling(er) med personalansvar ved UIT?**

- 0-5 år
- 6-10 år
- 11-15 år
- 16-20 år
- Mer enn 20 år
- Jeg har ikke personalansvar

---

**6) Har du deltatt på lederutviklingsprogram(er) med mer enn 2 samlinger?**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

---

Hvis ja på spm 6, skal spm 7, 8 og 9 besvares.

---

**7) Spesifiser hvilke(t) lederprogram(er) (eks; nordnorsk lederutvikling, solstrandprogrammet etc)**

---

Hvis ja på spm 6,

**8) Hva har vært det viktigste personlige utbyttet ved lederutviklingen?**

**9) Sett kryss for hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn om generell lederutvikling:**

|   | Helt uenig            | Litt uenig            | Verken enig eller uenig | Litt enig             | Helt enig             |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Lederutvikling gir meg det faglige påfyllet jeg trenger som leder               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lederutviklingen inkluderer ikke personlig utvikling                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Det viktigste med lederutviklingsprogrammet er å treffe andre i samme situasjon | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg tror jeg blir en bedre leder av å delta på lederutvikling                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**10) En del forskning antyder at generell lederutvikling sjelden gir forbedret resultat for bedriften, kryss av for det som stemmer med din oppfatning**

- Jeg er helt uenig
- Jeg er litt uenig
- Jeg er verken uenig eller enig
- Jeg er litt enig
- Jeg er helt enig
- Det kan stemme, men det gir personlig utvikling
- Annet, spesifiser her \_\_\_\_\_

**11) Bruker du noen lederteorier aktivt i din lederrolle? (eksempel: Ledergitteret, situasjonsbetinget ledelse, relasjonsledelse, selvledelse etc.)**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

**12) Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn:**

|   | Helt uenig                       | Litt uenig                       | Verken enig eller uenig          | Litt enig                        | Helt enig                        |
|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Lederteorier er vanskelig å ta i bruk i praksis             | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Lederteorier mangler ulike aspekter ved personlig utvikling | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

**13) Nedenfor er noen beskrivelser fra ulike lederteorier. Du kan oppleve at noen nyanser ikke er tatt med her, men kryss av for hvor enig eller uenig du er i følgende beskrivelser:**

|   | Helt uenig                       | Litt uenig                       | Verken enig eller uenig          | Litt enig                        | Helt enig                        |
|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Hensynet til medarbeidernes følelser, ønsker og krav går foran oppgaveløsning og produksjon   | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Det er best å løse oppgavene etter hvert som de dukker opp og de ansatte klarer seg stort sett selv   | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Det inngås kompromiss mellom organisasjonens krav til produksjon og effektivitet og de ansattes krav om deltakelse, utvikling og liknende       | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Medarbeidernes medvirkning, engasjement, samarbeid, tillit og respekt vektlegges, og det forutsettes felles ansvar for resultater               | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Fokuset er sterkt på oppgaveløsning og resultatproduksjon, og det er lite tid til å ta med de ansatte i beslutninger                            | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Fordi relasjonen til ulike ansatte er forskjellig er jeg veldig bevisst på hva jeg bidrar med i relasjonen                                      | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Kunnskap om relasjoner er et nyttig verktøy for personlig vekst   | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Lederstilen tilpasses ut i fra medarbeidernes modenhet, høy modenhet gir lite styring og støtte og lav modenhet gir sterk styring og mye støtte | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Sterk innflytelse fra leder fremmer effektivitet blant medarbeiderne  | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

|   |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Samme lederstil brukes overfor alle medarbeidere  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Det fungerer best med flat lederstruktur hvor medarbeideren har stor handlingsfrihet og innflytelse           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Det forutsettes at medarbeiderne er i stand til å ta ansvar og lede seg selv                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Både leder og medarbeidere jobber aktivt med tilbakemeldinger til hverandre og alle har ansvar for resultater | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**14) Nedenfor er noen utsagn om lederrollen og lederkompetanse? kryss av for hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:**

|   | Helt uenig            | Litt uenig            | Verken enig eller uenig | Litt enig             | Helt enig             |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Jeg har tilstrekkelig kunnskap om lederrollen                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg har tilstrekkelig kunnskap om relasjoner  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg får den støtte og tilbakemelding jeg trenger som leder                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg får tilstrekkelig påfyll for min lederrolle på UIT                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg får tilstrekkelig påfyll for min lederrolle utenfor UIT                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg synes personalutfordringer er spennende og det engasjerer meg                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg ville håndtert personalansvaret bedre om jeg fikk støtte og veiledning          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Alle med personalansvar bør få veiledning   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg tror at ledere med personalansvar på UIT får veiledning og nødvendig oppfølging | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**15) Hvor uenig eller enig er du i at du får nok personlig påfyll og støtte i din rolle som leder?**

- Helt uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Helt enig

---

**Hvis du har svart helt/litt uenig eller verken enig eller uenig på spm 15:**

**16) Hva savner du? Sett ett eller flere kryss.**

- Bedre lønn
- Å bli sett av ledelsen
- Å være en del av et fellesskap hvor jeg får personlig påfyll som leder
- Å ha et sted å reflektere
- Få tilbakemeldinger på jobben jeg gjør og hvem jeg er som leder
- Bedre tid til å jobbe faglig
- Bedre tid til å følge opp mine ansatte
- At personlig utvikling verdsettes
- Tid og rom for personlig utvikling
- Annet, spesifiser her \_\_\_\_\_

---

**Hvis du har svart helt/litt uenig eller verken enig eller uenig på spm 15:**

**17) Har du vurdert å slutte som leder fordi du ikke får nok støtte/påfyll?**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

**18) Det er ulike meninger om personlig utvikling for ledere.  
Kryss av for hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:**

|   | Helt uenig            | Litt uenig            | Verken enig eller uenig | Litt enig             | Helt enig             |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Personlig utvikling er viktig for meg som leder                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| UIT har lite fokus på personlig utvikling for ledere                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg ønsker meg et lederfellesskap hvor personlig utvikling er i fokus                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Min nærmeste leder vektlegger ikke personlig utvikling                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg ønsker hele tiden å utvikle meg som leder   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg utvikler meg mest i relasjoner til andre  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg trenger ikke å være i personlig utvikling for å gjøre en god jobb som leder       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Personlig utvikling har mindre betydning i min nåværende rolle som leder              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Personlig utvikling tar for mye tid   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Personlig utvikling kan hjelpe meg til å bli mer bevisst på mitt potensiale som leder | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| At jeg som leder utvikler meg kommer både meg selv og jobben til gode                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Å være i personlig utvikling kan være en god måte å ivareta meg selv som leder        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

---

**19) Har du behov for/ønsker du personlig utvikling?**

- Ja
  - Nei
  - Vet ikke
-



Hvis du har svart ja på spm 19:

**20) Hvilket metodisk opplegg vil du foretrekke for evt fremtidig personlig utvikling? Sett ett eller flere kryss.**

- Veiledning i gruppe
- Coaching, individuell veiledning
- Praktisk trening med case
- Erfaringsutveksling
- Faglig teoribasert opplæring på lederrollen
- Vet ikke
- Annet, spesifiser her \_\_\_\_\_

**21) Vil du definere at du er i personlig utvikling som leder i dag?**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Hvis du har svart ja på spm 21:

**22) Hva konkret gjør du?**

**23) Ønsker du at ledere og ansatte under deg bruker tid på personlig utvikling?**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Hvis du har svart ja på spm 23:

**24) Hvordan tilrettelegger du for at det skal skje?**

Hvis du har svart nei på spm 23:

**25) Hva begrunner du det med?**

**26) Til slutt vil jeg at du med egne ord skriver hva du mener om og eventuelt ønsker deg av lederutvikling/personlig utvikling i din lederrolle?**

## 8.2 Svar på spørsmål nr. 8

*“Bevisstgjøring på en del punkter som har med ledelse å gjøre.”*

*“Bli kjent med andre instituttleiarar. Delvis også rolleforståing som instituttleiar.”*

*“Refleksjoner på eget lederskap samt utvikling av ledergruppen.”*

*“Særlig første gang nyttig refleksjon rundt lederrollen, alltid nyttig å bli kjent med andre ledere på UiT.”*

*“Samtaler med profesjonelle lederutviklere (Hartmann Consulting AS) firmaet som var leid inn for å ha seniorkurset ved UiT.”*

*“Det er mange ting, men at jeg er blitt bedre til å lære, lede og ikke minst være klar over mine styrker og svakheter.”*

*“Utveksling av erfaringer med andre ledere.”*

*“Fokus på hvilken rolle man har som leder og hvilke forventninger som ligger til funksjonen.”*

*“Nettverk og best practice for utøvelse av lederskap.”*

*“Et vanskelig spm å svare på. Det er nesten umulig å skille ut hva som skyldes hva og hvordan i "personlig utvikling". Forhåpentligvis er jeg blitt tryggere i lederrollen, tydeligere som leder (på godt og vondt) og mer oppmerksom ift de jeg skal lede.*

*Det viktigste med ledersamlinger er kanskje det som skjer internt i ledergruppa og relasjonene mellom deltakerne ved å kjøre felles opplegg.”*

*“Å bli bedre kjent med mine svake og sterke sider som leder i samhandling med andre.”*

*“Bevissthet om rollen, utveksle erfaringer med andre i samme rolle.”*

*“Innsikt hvordan jeg som person kan oppfattes av andre. Innsikt i hvordan ulike (og forsåvidt like) mennesker kan virke sammen - herunder både med bakgrunn personlige og faglige egenskaper. Jobbe i team”*

*“Metode for kollegaveiledning.”*

*“Nettverksbygging, ledelsesteknikker, metodikk, verktøy.”*

*“Møtet med andre ledere på samme nivå og utveksling av erfaringer mellom institutter og fakulteter.”*

*“Refleksjoner rundt personalhåndtering.”*

*“Treffe kolleger ved andre fakultet/institutt.”*

*“Den gang var jeg nyansatt hos UiT, og programmet ga meg innsikt i hvordan universitetets makt- og myndighetsstrukturer var, ift adm- og faglig linje. Videre ga det meg innsikt i rammebetingelsene, og hvordan myndighetene (KD) hadde innført NPM også i styring av univ. gjennom finansieringsmodellen for sektoren.”*

*“Jeg mener at jeg har stått selv for mye av min egen utvikling som leder. En god del "learning by doing", og lite nytte av kurs hvor selvfølgeligheter serveres på løpende band.”*

*“Bedre kjennskap til personlige egenskaper og samspill med andre mennesker.”*

*“Deleger mer. Det er lov å si nei. Det er ingen fasit for lederrollen, vær deg selv, også som leder.”*

*“Mest i forhold til nye regelverk innen statsadministrasjon.”*

*“Faglig oppdatering, kontakt og erfaringsutveksling med personer i lignende stillinger.”*

*“Ved UiT: bedre kjennskap, samarbeid, tillit mellom ledere på tvers og på ulike nivåer. Det letter det daglige arbeidet, øker trivsel og gjør at vi oppnår bedre resultater.”*

*“Bevissthet rundt lederrollen, erfaringsutveksling.”*

*“Utvikle forståelse for hva ledelse innebærer. Det å få analytiske redskaper til å vurdere og reflektere over egen ledelse. Å forstå ledelse som et relasjonene fenomen og at en lederskap viktigstevoppgave er å legge til rette for utvikling av organisasjon og medarbeidere.”*

*“Erfaringsutveksling med kolleger. Dagene med kursledere leid inn ga også inspirasjon.”*

*“Bygging av nettverk og relasjoner internt ved UiT. Bevisstgjøring av roller.”*

*“Lært mye av dyktige kollegaer, blitt godt kjent med ulike problemstillinger og utfordringer knyttet til lederrollen ved andre enheter på UiT, blitt mer bevisst eget ståsted, kompetane og utviklingsmuligheter.”*

*“Få innblikk i organisasjonen og prinsipper for drift av organisasjon. Mulighet til å diskutere erfaringer med andre. Mulighet til å søke råd angående utfordringer.”*

*“Bli kjent og fortrolig med ledelsen og ledergruppa.”*

*“Nettverk med andre ledere ved UiT, i tillegg til økt bevisstgjøring i lederrollen.”*

*“Bedre selvinnsett, inspirasjon til å forbedre seg.”*

*“Å møte de andre lederne.”*

*“Trygghet i lederrollen, tåle tilbakemeldinger, klarere forståelse av viktigheten av å utvikle egne styrker (og ikke bruke for mye tid på å fokusere på svakhetene).”*

*“å ha en mentor og coach.”*

*“Forstå roller.”*

*“Det å samtale med andre ledere om tematikk som er belyst i internopplæringen.”*

*“Teoretisk kunnskap om ledelse og organisasjon. Som en bigevinst nettverksbygging blant andre ledere ved UiT.”*

### 8.3 Svar på spørsmål nr. 26

*“Akkurat nå har jeg ingen spesielle preferanse, da jeg er på et konkret lederkurs”.*

“Bedre ledelsesinformasjon slik at mer tid kan frigjøres til oppfølging, refleksjon og systematikk i lederrollen”.

“Gjennom erfaring blir en sikrere som leder - noe av dette kan læres gjennom fokus på ledelse sammen med andre aspekter læres ved å legge til rette for tilbakemeldinger”.

“Tror jeg har et stort potensial for å bli en bedre samtalepartner for mine medarbeidere, og også til å bli tydeligere i å formidle mine forventninger til dem”.

“Felles utvikling med likestilte ledere, men også med ledernivå over og under. Tettere kopling mellom strategier og ledelse (utvikling av ledelse) fram mot målene skissert i disse strategiene”.

“Jeg er i tvil om hvor mye tiltak innenfor personlig utvikling som er nødvendig og ønskelig, for egen del. Min erfaring er at ledelse i stor grad dreier seg om å opptre på en ordentlig måte overfor medarbeidere, dvs med kvaliteter som går igjen i mange andre situasjoner og ikke bare i lederrollen. Eks. å ha tillit til folk, ha forventninger til at vi skal gjøre hverandre gode, ha retning og fart på det vi gjør, og trives godt i lag. Men jeg ser at det er behov for å løfte fram disse tingene på en eksplisitt måte innimellom, både i et fellesskap med andre ledere og overfor medarbeidere”.

“Ønsker noen å sparre med når det gjelder min egen personlige utvikling. Tror coaching kunne fungere bra, men at dette er avhengig av kjemi og tillit mellom meg og coach”.

“En forutsetning for å kunne lede an på en konstruktiv og fremadrettet måte er at jeg som leder er ovenpå, synes det er morsomt og interessant å lede/dra avgårde. Denne type energi, begeistring, forsøker jeg å være bevisst og gi påfyll. Jeg må selv være ansvarlig for å kjenne etter, og vite når det er nødvendig med påfyll. Noen ganger kan jeg ordne det selv, andre ganger tar jeg det videre til mine ledere og er tydelig på hva som er behovene”.

“Jeg ønsker å utvikle en holdning til oppgavene som er slik at oppgavene løses i en avslappet og høflig form, at det er en konsistens og forutsigbarhet over tid og at medarbeiderne og jeg selv føler mer glede ved å løse problemene enn ubehag ved at de oppstår”.

“Jeg har vært dekan i tilsammen omtrent 10 år og tviler litt på om jeg kommer så mye lengre selv om det selvsagt hadde vært fint. Jeg vet hva jeg er god til og liker, og hva som er mine svakheter og som det er vanskelig å gjøre noe med”.

“Personlig lederutvikling ser jeg på som viktig i forhold til bevisstgjøring på hvordan jeg oppleves av andre, hva jeg kommuniserer etc. Stemmer det med det jeg ønsker å formidle? Jeg ønsker å kunne bli tryggere på egne vurderinger og prioriteringer”.

*“Kurs for nestledere”.*

*“At man er dynamisk og har evne til utvikling og endring i relasjon til krav og omgivelser”.*

### **Ledernivå 3**

“Kanskje i første rekke et diskusjonsforum der jeg møter andre ledere”.

“Lederutvikling: Mer om møteledelse, økonomi, hva som ligg i begrepet og eksempel på arbeidsgiver sin styringsrett. Totalt sett mer formalia om ledelse og mindre om personlig utvikling”.

“Jeg har det i grunn veldig bra slik det er i dag. Om det skulle være noe, ville det kanskje vært fint å oftere få tilbakemelding i form av ris og ros på det en gjør eller sier. Ønsker forøvrig mer debatt omkring dette tema i det daglige”.

“Ønsker å slippe å bruke tid på lederopplæring som virker meningsløst og innholdstomt, har vært for mye av det. Tilbud burde i større grad omhandle konkrete saksfelt en bør være inne i, og være lagt opp med forståelse for at en som leder har lite tid til å gå på kurs”.

“Samtaler med andre/gjerne lederutviklere eller organisasjonsutviklere, gjerne utenfor egen organisasjon, er veldig fruktbart - dette ønsker jeg mer av”.

“Ville i utgangspunktet ønsket mer individuell coaching og refleksjon rundt egen lederrolle, styrker og svakheter. Dette forutsetter imidlertid at det avsettes tid til det”.

“Jeg ønsker ikke noen stor vektlegging på teori alene, men en kombinasjon der teori relateres til praksis og belyses gjennom eksempler og erfaringsutveksling. Rollespill og case studier kan være gode virkemidler”.

“Jeg trenger mer opplæring i hvordan coaching samt oppfølging/diskusjon i enkeltsaker. Ellers tror jeg at jeg har de rette lederegenskapene som skal til. Skulle gjerne delta på et karriereutviklingsløp også”.

*“eget program for mellomledere ved UiT. samlingsbasert med mulighet for å kombinere med jobb”.*

*“Støtte og oppfølging fra nivå over og under”.*

“Vekt på konfliktløsning og personalbehandling (det har vi allerede hatt på samlinger/kurs også, og det er bra)”.

“Interne mellomledere bør i større grad vurderes og få mulighet til å stige i gradene hvis de leverer gode resultater over tid - her viser praksis at UiT ofte tar inn ledere som ikke har lokal tilhørighet (f. eks sørfra) men som bare vil ha 2 - 3 års erfaring dokumentert på CV for så å forlate UiT - det er mange dyktige mellomledere internt som ville være mer stabile på direktørnivå!”.

*“Har vært for kort tid i stillingen til å bli kjent med UiTs tilbud til ledere”.*

*“Større fokus på utvikling av ledere på det operative nivået”.*

“Ved UiT må du som leder i altfor stor grad finne ut av ting selv. Lete deg frem til riktig info, og likevel er du usikker på om du gjør det rette. Mange rutineoppgaver som kunne gjøres enklere (eks. sykefravær, reiseregninger, fakturabehandling, ansettelsesprosesser). Litt for liten delekultur...”.

*“Jeg ønsker mer coaching, og tid til refleksjon sammen med andre ledere”.*

“Jeg ønsker et par ganger i året å treffe andre instituttledere og diskutere felles erfaringer og løsninger. Lederkurs er jeg grunnleggende skeptisk til - her er det mye bambus ute å går. Om denne undersøkelsen vil jeg si følgende: Begrepet "personlig utvikling" er udefinert. Hva er det? Er det psykologisk, faglig, ledelsesfaglig - mange instituttledere er også fagpersoner som ønsker å utvikle seg også personlig fagdisiplinært. Det er også umulig å svare nei på et spørsmål om du ønsker at dine ansatte skal ha en personlig utvikling. Eller om jeg selv ønsker å utvikle meg personlig. Uten en tydeligere definisjon blir et ja/nei-spørsmål tøvete”.

“har ikkje noko klart behov - har lang erfaring - lik godt å vera leiar - inspirerande å få folk til å arbeide godt i lag - multitasking/mestring/gi rom for kreativitet/gi rom for tabbевote - høgt prioritert”.

“De gangene jeg har deltatt i lederutvikling på UiT synes jeg det har vært mye "fin" prat om hvor viktig vi er som ledere. Når det kommer til stykket er det lite konkret som kommer ut av det”.

“Erfaringsutveksling med andre ledere på samme nivå, men dette må være ønsket, ikke komme som pålegg, derfor lite sannsynlig at det vil skje”.

“Jeg tror at for meg ville en kombinasjon av en oppfrisking teoretisk rammeverk (gjærne i form av intensivkurs, da jeg har org./ledelsesfag i min utdanning), og individuelle samtaler med en veileder (coach) fungerer godt”.

“Vil helst være i fred for å gjøre den jobben jeg er satt til å gjøre. Jeg er oppegående nok til å søke hjelp når jeg trenger det. Det hadde vært fint med mer tid til å jobbe faglig og støtte mine stipendiater. Ellers godt fornøyd med min rolle”.

*“En plass til å drøfte ledermessige utfordringer”.*

“At mitt eget og enhetens ambisjonsnivå mht. hva man har tid til å gjøre som mellomleder, blir avstemt med virkeligheten. M.a.o. at man også legger inn lederutvikling/personlig utvikling som en del av jobben, slik at man, selv om man er leder, kan ha mulighet til å jobbe noenlunde innenfor normale arbeidsuker. Det er altfor mye å gjøre. Lederutvikling må derfor mange ganger prioriteres bort - og likevel strekker ikke tida til”.

“Ønsker at det burde være bedre opplæring på nytt regelverk og på nye tekniske system som tas i bruk”.

“Jeg ønsker at det blir gitt jevnlig kurs/seminarer med ulikt innhold, både konkret faglig påfyll i forhold til den jobben man har og kursing innen lederrollen. Selv om innholdet i kurs til en viss grad kan gjenta seg, er det viktig at man med jevne mellomrom kan tre ut av den jobbsituasjonen man er i og se seg selv og sin jobb med nye øyne, og så er det positivt å treffe kolleger for erfaringsutveksling”.

“Jeg er opptatt av gode verktøy som kan bidra i lederarbeidet. Hvordan vi skal bruke dette i arbeidet er jeg opptatt av. Det stilles få konkrete krav til at vi som enheter leverer på universitetet. Stilt på en konstruktiv måte ville vi kunne få en organisasjon med mer dynamikk og utvikling. Lederutvikling tilpasset vår organisasjon ville vært spennende”.

*“Ønsker en tydelighet på forventninger til ledere - hva er lederskap ved UiT”.*

*“Hva menes med lederutvikling?”.*

*“Konflikthåndtering. relasjonsbygging mellom ledernivå”.*

*“Jeg ønsker en samtalepartner med mer ledererfaring enn meg selv”.*

*“Trenger ikke noe slikt nå”.*

*“tid til å delta på lederutviklingsprogram som er tilpasset mellomledernivå.”.*

“Lederutviklingsprogrammer bør inkludere flere ansatte ved UiT, slik at også nestledere blir inkludert. Videre bør det fokuseres på at ledere inkluderer sitt lederteam for å sikre at øvrige ledere innenfor enheten føler et ansvar for at de skal bidra til ledelse av virksomheten.

Seminar eller studietur over noen dager med faglig påfyll og mulighet for erfaringsutveksling. dagene er så travle at man ikke får tid til å tenke så mye over egen utvikling”.

*“Jevnlig oppdateringer/ tid til å følge med”.*

*“Større strukturell förmåga och förmåga till att leda människor från olika kulturer och bakgrund”.*

*“Et bredt ledertilbud ved UiT (flere tilbud som ledere kan velge fra avhengig av behov/ønsker)”.*

“Forum for andre ledere i samme type stilling som kan føre til utveksling av erfaringer osv coaching når det er behov for det”.

“Fikk man ha tid nok, så ville det være aktuelt å delta i lederutviklingsprogram og "hospitere" i et større fagmiljø som driver med den samme aktivitet som min stilling innebærer”.

“Jeg mener at systematisk lederrutv og personlig kompetanseutv som leder fører til at man blir bedre som leder Jeg ønsker systematisk lederutvikling”.

“Lederutvikling er viktig, det må settes i kontekst og utvikles systematisk (spesielt om den initieres fra øverste organ). Jeg ønsker å bli god på "å løfte blikket - klare å samle ulike grupper for å se felles målsettinger. Trygghet i min rolle og funksjon. Dette vil nok komme i stor grad naturlig etterhvert som jeg får jobbet meg inn i organisasjonen og blir ordentlig kjent med dens styrker og svakheter”.

“Lederskap er basert på tillit og en viss tro på et felles mål. Dette er svært vanskelig å undervise, men kanskje pedagogikk bør bygges opp rundt spesielt ledere av akademikere som ikke er lett å lede. I best case scenarier, må lederne ha mulighet til å ansette folk som de tror vil føre til utvikling av deres enheter istedenfor å slite med de som han/hun har “arvet” på grunn av jobben. Dette innebærer å kunne hente inn midler. Kanskje det burde være mer lederskapskurs som fokuserer på hvordan skrive forskningssøknader til store organer som EU. Det er begynt på UiT, men vi trenger virkelig et par personer i forskningsavdelingen som jobber kun med slike spørsmål. Likevel, forskningsavdelingen gjør en god jobb”.

“Tid sammen med mine medledere til å diskutere de store linjene. Samtalepartner med jevnlig møter. Ikke ofte, men regelmessig, en coach”.

“Jeg ønsker en mulighet for å diskutere på nøytral grunn utfordringer i daglig utøvelse av lederjobben”.

“Som mellomleder er man ofte i en skvis mellom overordnet leder og ens ansattes behov og ønsker. Jeg ønsker meg verktøy til og utvikling innen kommunikasjon slik at jeg kan bli bedre til å motivere medarbeidere. Men ikke minst ønsker jeg meg bedre tid - til å tenke langsiktig og strategisk, til å lese relevant faglig litteratur, til å kommunisere med medarbeiderne, til sosiale tiltak sammen med medarbeiderne og til å gå på kurs i personlig utvikling. Sistnevnte er selvsagt også et økonomisk spørsmål”.