



[www.uis.no](http://www.uis.no)

**Cathrine Knag og Cecilie Fosse**

# **The sky is (not) the limit.**

**Lederutviklingsprogram og  
prestasjonskultur**

Masteravhandling 2019

Avhandlingen er innlevert som del av  
«Mastergradsstudiet i endringsledelse» ved  
Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

KANDIDATNUMMER: 4032 og 4021

---

SEMESTER:

Vårsemester 2019

---

FORFATTER:

Cathrine Knag og Cecilie Fosse

VEILEDER:

Professor, Dr. Jan Erik Karlsen

---

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

*Lederutviklingsprogram og prestasjonskultur  
En casestudie i Danske Bank*

---

EMNEORD/STIKKORD: Lederutvikling, læring, endring, prestasjonskultur

---

SIDETALL: 108

STAVANGER/BERGEN .....

*Cathrine Knag*

*Cecilie Fosse*

13.06.2019

## Forord

Denne masteravhandlingen representerer en fullført mastergrad i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Prosessen med å skrive en masteravhandling har vært tøff, men har utfordret oss begge som både studenter og mennesker. Det har vært to spennende og lærerike år som vi tar med oss videre inn i arbeidslivet.

Vi er takknemlige for at Danske Bank har stilt seg til rådighet for vår studie. Vi har hatt gode samtaler med imøtekommende informanter, som har gitt oss verdifull empiri. En særlig takk til deltakerne i lederutviklingsprogrammene som har delt sine erfaringer og tanker med oss. Vi vil benytte anledningen til å takke vår veileder, Professor, Dr. Jan Erik Karlsen, som har stilt sin kunnskap til disposisjon. Du har gitt oss gode tilbakemeldinger og vist engasjement rundt oppgaven vår, noe vi har satt utrolig stor pris på.

Vi vil takke våre venner og samboere som har holdt ut med klaging og mas. Det har ikke vært lett å være rundt oss i denne perioden. Vi ønsker å rette en uendelig stor takk til Cathrine sin mor, som har bidratt med tilbakemeldinger og korrekturlesning på slutten.

Vi har mange å takke, men avslutningsvis ønsker vi å gi en takk til hverandre. I denne prosessen har vi vært hverandres største støttespillere, og bidratt med motivasjon når det har vært tunge stunder. Begge forfattere har bidratt i like stor grad og står gjensidig inne for alt som er skrevet.

Stavanger/Bergen, 13.06.2019

Cathrine Knag og Cecilie Fosse

## Resymé

**Bakgrunn og formål:** Det er ingen grenser for endrings og utviklingsmuligheter, særlig i dagens samfunn som er preget av økt globalisering og konkurranse mellom virksomheter. Denne utviklingen skaper høyere krav for ferdigheter og kompetanse for dagens ledere. Virksomheter bruker mye ressurser i form av tid og penger på lederutvikling, og markedet har blitt stort på dette området. Da det brukes store ressurser på lederutviklingsprogrammer, er det interessant å se om disse er med på å skape de endringene som er ønsket for virksomheten. Formålet med dette studie er å sette lys på lederutviklingsprogram og deretter se om det skaper en endring på prestasjonskulturen i vår case. Problemstillingen i denne avhandlingen blir som følgende: «*Promoterer lederutviklingsprogram prestasjonskultur?*». Denne problemstillingen undersøkes i Danske Bank.

**Metode:** Vi har brukt kvalitativ metode for å belyse vår problemstilling. Studiet er designet som en casestudie, hvor dataen er innhentet ved bruk av individuelle intervjuer. Utvalget består av ni ledere og en HR-ansatt i Danske bank. Informantene kommer fra forskjellige segmenter i virksomheten, alle lokalisert i Norge. Samarbeidet kom som et resultat av kjennskap til en av lederne i bedriften. Alle intervjuene er transkribert ut i full tekst.

**Resultater:** Formålet med lederutviklingsprogram i Danske Bank er å gi ledere verdifull innsikt i sin rolle. I programmene blir det også presentert aktuelle temaer og fokusområder som er til nytte for lederne og virksomheten. Graden av læring på programmene var varierende, men en fellesnevner var at så lenge læringen var konstruktiv og nyttig ble det tatt godt imot. Det var ifølge vår empiri, de yngste lederne som satt igjen med mest kunnskap etter endt program. Eldre ledere var mer selektive når det gjaldt å ta i bruk nye metoder og kunnskap, da deres erfaring kunne kompensere for læringen. Forståelsen av kulturen til Danske Bank var også vekslende, men flertallet av lederne anså kulturen som prestasjonsfremmende. Imidlertid var det noen eldre ledere som mente at Danske Bank ikke lenger kunne begrepsfestes som prestasjonskultur.

**Konklusjon:** Lederutviklingsprogrammer gir ledere mulighet til å reflektere rundt seg selv og sin rolle. Denne selvrefleksjonen kommer godt med i samhandling med sine medarbeidere. Gjentakende i Danske Bank var at praktisk læring, hvor erfaringsdeling og rollespill ble praktisert, var den læringsformen som ble tatt best imot. Endring har blitt en del av finansnæringen, noe som gjenspeilte seg hos våre informanter. Disse endringene har skapt en endring i innhold og fokusområdet på lederutviklingsprogrammene. Derimot viser ikke funnene at lederutviklingsprogram i sin helhet skaper en isolert endring på Danske Bank sin prestasjonskultur. I vår studie fant vi at begrepet prestasjonskultur burde omformuleres for å kunne passe til nye fokusområder i banken. Større oppmerksomhet på myke verdier som en prestasjon kan føre til en god prestasjonskultur. På denne måten kan lederutviklingsprogrammer som gir læring- og endringsvilje, være med på å promotere prestasjonskultur.

# Innhold

1	INNLEDNING .....	1
1.1	Avhandlingens rasjonale.....	2
1.1.1	Avhandlingens oppbygging.....	3
1.2	Hensikten med studien.....	3
2	TEORETISK HOVEDPERSPEKTIVER.....	5
2.1	Lederutvikling .....	5
2.1.1	Hva er lederutvikling?.....	5
2.1.2	Perspektiver på lederutvikling.....	6
2.1.2.1	Lederutvikling som kunnskapstilegnelse .....	7
2.1.2.2	Lederutvikling som kunnskapsutøvelse .....	7
2.1.2.3	Lederutvikling som kunnskapsutvikling .....	7
2.1.3	Evaluering av lederutviklingstiltak .....	8
2.1.4	Evaluering av ledere.....	10
2.2	Læring.....	12
2.2.1	Hva er læring i organisasjoner?.....	12
2.2.2	Kognitiv læringsteori.....	13
2.2.3	Sosial læringsteori .....	14
2.2.4	Faktorer som påvirker læring .....	15
2.3	Endring .....	16
2.3.1	Planlagt endring.....	16
2.3.2	Reaksjoner på endringsforslag .....	17
2.3.2.1	Oppslutning om endring.....	18
2.3.2.2	Endringsmotstand og positiv motstand .....	19
2.3.3	Årsaker til oppslutning og motstand .....	20
2.3.4	Hvordan overvinne motstand mot endringer?.....	21
2.3.5	Strategi for endring.....	23
2.3.5.1	Strategi E .....	23
2.3.5.2	Strategi O .....	25
2.4	Kultur og prestasjonskultur .....	27
2.4.1	Hva er en prestasjonskultur? .....	28
2.4.2	Prestasjonsledelse.....	29
2.4.3	Målstyring .....	30
2.4.4	Balansert virksomhetsledelse .....	31
2.4.5	Prestasjonsmåling.....	32
2.4.6	Medarbeidersamtaler .....	33
2.4.6.1	Perspektiver på medarbeidersamtalen.....	33
2.5	Evaluering av teoribidragene.....	34
2.6	Hvite felter på teorikartet.....	35

3	DESIGN OG METODER .....	37
3.1	Forskningsdesign .....	37
3.1.1	Vår designplan.....	38
3.1.2	Vitenskapsteoretisk forankring .....	40
3.1.3	Troverdighetskriterier.....	41
3.1.3.1	Troverdighet.....	41
3.1.3.2	Bekreftsbarhet .....	42
3.1.3.3	Overførbarhet .....	42
3.1.3.4	Etterprøvbarhet.....	43
3.1.3.5	Nøytralitet.....	43
3.2	Vårt case: Danske Bank.....	44
3.2.1	Valg av informanter .....	44
3.3	Metodevalg .....	45
3.3.1	Datainnsamling.....	45
3.3.1.1	Intervjuprosessen.....	46
3.3.1.2	Intervjuguide .....	48
3.3.1.3	Transkribering .....	48
3.3.2	Analyse av datamaterialet .....	49
3.3.2.1	Kategorisering .....	49
3.3.3	Dataanalysens utfordringer .....	51
3.3.4	Forskningsetiske aspekter .....	51
4	RESULTATER.....	53
4.1	Lederutviklingsprogram .....	53
4.2	Læring.....	54
4.3	Endring .....	56
4.4	Prestasjonskultur.....	59
4.5	Endring i prestasjonskultur som begrep .....	61
5	DISKUSJON .....	64
5.1	Lederutvikling .....	64
5.1.1	Perspektiver på lederutvikling.....	65
5.1.2	Evaluering av lederutviklingsprogram .....	66
5.1.3	Evaluering av ledere.....	68
5.1.4	Oppsummering lederutvikling.....	69
5.2	Læring.....	70
5.2.1	Læring i organisasjoner .....	70
5.2.3	Kognitiv læringsteori.....	71
5.2.4	Sosial læringsteori .....	72
5.2.5	Faktorer som påvirker læring .....	74
5.2.6	Oppsummering læring.....	75

5.3 Endring .....	75
5.3.1 Oppslutning om endring.....	76
5.3.2 Endringsmotstand.....	77
5.3.3 Årsaker for endringsreaksjoner .....	78
5.3.4 Hvordan overvinne motstand mot endring? .....	79
5.3.5 Strategi for endring.....	81
5.3.6 Oppsummering for endring .....	84
5.4 Prestasjonskultur.....	85
5.4.1 Prestasjonsledelse.....	85
5.4.2 Balansert virksomhetsledelse .....	85
5.4.3 Målstyring .....	87
5.4.4 Medarbeidersamtaler .....	87
5.4.4.1 Perspektiver på medarbeidersamtalen.....	88
5.5 Endring i begrepet prestasjonskultur .....	88
5.5.1 Oppsummering prestasjonskultur.....	90
5.6 Hovedutfordringer .....	91
5.7 Implikasjoner .....	92
<b>6 KONKLUSJON.....</b>	<b>93</b>
6.1 Evaluering av forskningsspørsmål.....	93
6.2 Samsvaret med tidligere forskning.....	94
6.3 Begrensninger og muligheter.....	94
6.4 Fra hode til hale .....	95
6.5 Behov for ny forskning? .....	96
<b>7 LITTERATURLISTE.....</b>	<b>98</b>
7.1 Internettkilder .....	100
<b>8 VEDLEGG .....</b>	<b>101</b>
Vedlegg A: Intervjuforespørsel Ledere .....	101
Vedlegg B: Intervjuforespørsel HR.....	102
Vedlegg C: Intervjuguide Ledere .....	103
Vedlegg D: Intervjuguide HR.....	106
Vedlegg E: Godkjenning NSD .....	108

# 1 Innledning

I denne avhandlingen skal vi redegjøre for om lederutviklingsprogrammer kan påvirke en prestasjonskultur. Læring og endring trekkes frem som årsaksfaktorer mellom lederutvikling og prestasjonskultur. Verden vi kjenner i dag er i transformasjon og endringstakten er høy. Dette skaper et behov for velfungerende ledere, da de skal være med på å dra organisasjonen i ønsket retning. Med en slik oppgave på hånd, krever det ledere som er opplyst og fremtidsrettet om best praksis. Et tiltak for å utvikle ledere er lederutviklingsprogrammer.

Lederutvikling er ikke ett nytt fenomen. Derimot kan det diskuteres om det har blitt enda viktigere i dag for å håndtere store endringer internt og eksternt i organisasjoner. Lederutviklingsprogrammer har som mål å utvikle ledere, men om programmene gir bedre ledere eller er lønnsomt for organisasjonen er vanskelig å vurdere. Kritikken av lederutvikling er nesten like omfattende som dem som anerkjenner det som hensiktsmessige. Fire BI-forskere gjorde en studie i 2016 om lederutvikling, og spurte 189 ledere om deres erfaringer med lederutvikling. Resultant fra undersøkelsen viste at omlag 97 prosent hadde positive erfaringer. Derimot opplevde 67 prosent at de har opplevd lederutvikling som ineffektivt og bortkastet tid. Videre viser forskningen også at 37 prosent har meldt om negative konsekvenser på grunn av lederutvikling (Ruud, 2016).

Til tross for kritikken, er det «big business» i lederutviklingsprogrammer. Det kan tenkes at organisasjoner bruker store ressurser på lederutvikling for å henge med på trendene i omgivelsene. Det kan også vurderes som en risiko å ikke fokusere på lederutvikling. Uavhengig om det praktiseres lederutvikling i en organisasjon eller ikke, kan det tenkes at lederutviklingsprogrammer ikke vil ha noen effekt om menneskene ikke anvender læringen som blir presentert. I denne avhandlingen retter vi et kritisk blikk på læringen som oppstår i et lederutviklingsprogram, og vurderer om læringen skaper noen endringer på en prestasjonskultur. Prestasjonskultur anser vi som en kultur med «spisse» albuer, hvor målet er å oppnå de beste målbare resultatene. Studien undersøker i denne sammenheng om læring i lederutviklingsprogram kan føre til endring i prestasjonskultur.

Det er ikke de meningene han har eller de dogmene han tror på som er av betydning for hans medskapinger, men det er hans handlinger. Selv de høyeste drømmene over skyene er av liten verdi hvis de ikke fører til handling – Fridtjof Nansen (Vik, 2007, s.116).

Utdraget ovenfor viser til den grunnleggende forståelse denne avhandlingen baseres på. Vår tolkning er at man gjerne kan snakke om store drømmer og tanker, men hvis man ikke handler vil drømmene ikke ha en verdi. Relatert til vår studie, vil drømmer (ønsket læring) ikke ha verdi hvis man ikke handler (endrer). Dersom deltakerne på lederutviklingsprogrammene ikke anvender læringen, vil det trolig ikke ha noen effekter på dem selv eller organisasjonen.



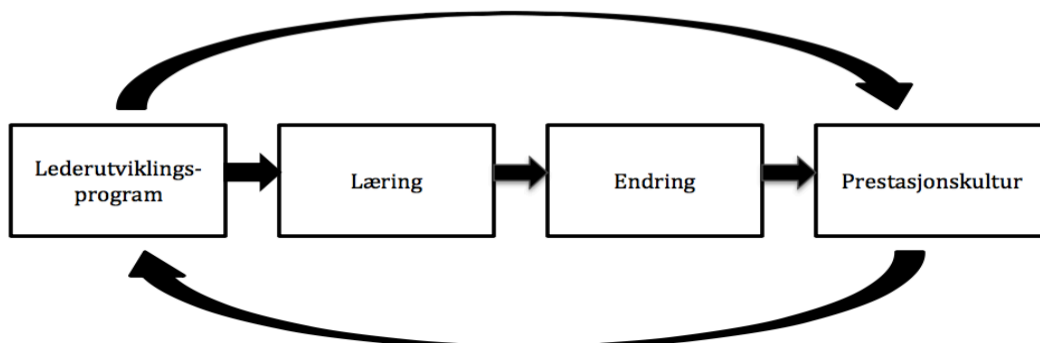
## 1.1 Avhandlingens rasjonale

Verden er i endring, og det reflekteres også i finansnæringen. Sedler og mynter blir byttet ut med kort og mobilbank. Konkurrenter endrer seg, og bankene er nå truet av selskaper utenfor finansnæringen - f.eks. Starbucks, som er verdens tjuende største bank når det gjelder sparing. Vi som kunder er mer informerte om hvilke alternativer vi har i de ulike bankene. Virkeligheten har blitt digital med en massiv informasjonsflyt. Økt digitalisering kombinert med økt regulering av finanssektoren endrer spillets regler. For å kunne lykkes må bankene evne å endre seg etter best praksis og sette nye standarder for å kunne utvikles. Dette krever endring i måten mennesker skal lede og bli ledet.

Med en interesse og nyervervet kunnskap om ledelse, ønsket vi å undersøke lederutviklingsprogrammets effekter. Flere organisasjoner smykker seg med begrepene utvikling, endringsdyktig og prestasjonskultur for å vise utad at de er med i spillet. Dermed er vår interesse å se om lederutviklingsprogrammene faktisk fører til endring i prestasjonskultur. Vi har valgt å inkludere prestasjonskultur fordi vår kjennskap til Danske Banks kultur samsvarer med innholdet i begrepet. Ut fra oppgavens tema og fokusområde er det definert følgende problemstilling:

*Promoterer lederutviklingsprogram prestasjonskultur?*

Denne problemstillingen skal undersøkes ved hjelp av en casestudie i Danske Bank. Vi har skissert opp en logisk modell som viser vår problemstilling på en visuell måte. Modellen representerer vår forståelse over sammenhengen mellom lederutviklingsprogram og prestasjonskultur. Lederutviklingsprogram er den uavhengige variabelen i denne studien, og deretter har vi to mellomliggende variabler, læring og endring. Læring som fører til endring, og som igjen fører til endring i prestasjonskultur. Prestasjonskultur kan igjen virke tilbake til hva som er fokuset og innholdet i de neste lederutviklingsprogrammene. Skal lederutviklingsprogram promotere prestasjonskultur, må det være noen forutsetninger tilstede. Forutsetningene vi ønsker å gå dypere inn i er læringselementet og endringselementet. Dette begrunner vi med at læring har skjedd dersom det oppstår en varig endring i enten arbeidsmetode eller atferd som følge av tidligere erfaringer (Svartdal, 2018).

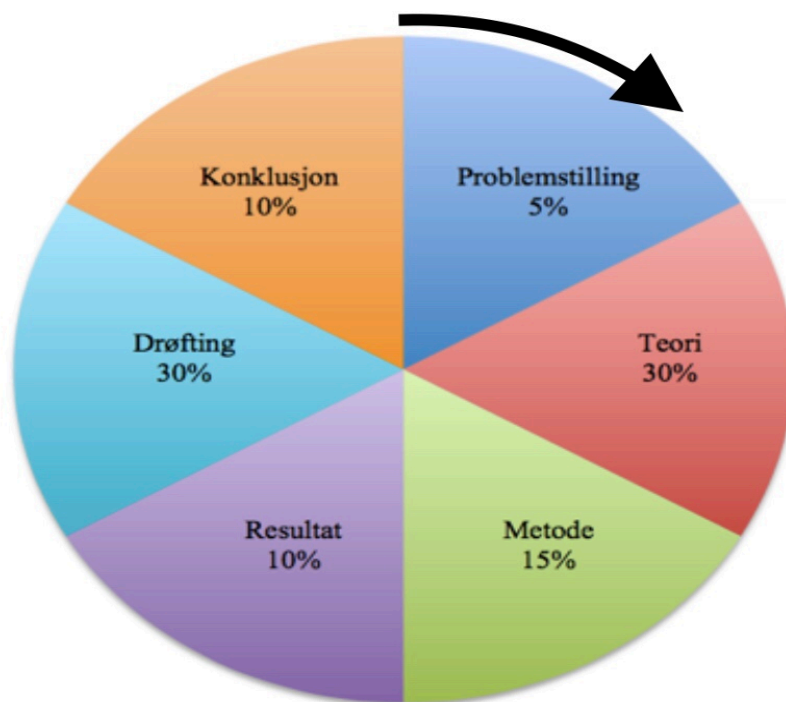


**Figur 1:** *Problemstillingens modell*

### 1.1.1 Avhandlingens oppbygging

Avhandlingens struktur består av seks hovedmomenter. Innledningen vil angi rammeverket rundt studiets tema, problemstilling og forskningsspørsmål. Avhandlingens hensikt vil deretter bli presentert i samme kapittel. I teorikapittelet presenteres relevante teoretiske bidrag som vil legge grunnlag for drøftingsdelen. Videre til tredje kapittel presenteres forskningsdesign og hvilke metodiske valg som har blitt utført. Vår empiri fremstilles i det fjerde kapittelet. Empiri og teori vil deretter diskuteres og dras sammen i det femte kapittelet. Avslutningsvis i det sjette kapittelet presenteres studiens konklusjoner.

Avhandlingens oppbygning følger den oppførte strukturen. Figur 2 viser til studiets inndeling, hvor hver inndeling angir hvor stor prosentandel hvert kapittel har i denne studien.



**Figur 2:** *Illustrering av avhandlingens inndeling*

## 1.2 Hensikten med studien

I denne studien ønsker vi å kaste lys på lederutviklingsprogrammets effekter. Formålet vil være å undersøke om lederutviklingsprogrammer promoterer prestasjonskulturen i Danske Bank. Konteksten aktørene befinner seg i, vil være vesentlig for forståelsen av hvordan lederutviklingsprogrammene gjennomføres, dens læring og deres organisasjonskultur.

På et vitenskapelig plan er det ønsket at avhandlingen kan bidra til kunnskap om lederutviklingsprogrammer og prestasjonskultur. Læring og endring behandles for å gi en dypere forståelse på avhandlingens rammer. Studiet kan bidra til innsikt i Danske Banks

lederutviklingsprogrammets effekter og mangler. Lederens skildringer og vår analyse kan vise til videre utvikling av programmene, noe som kan være av verdi for fremtidens ledere.

For å belyse vår problemstilling som er presentert i kapittel 1.1 er det utarbeidet fire forskningsspørsmål som igjen vil danne grunnlag for vår empiri og drøfting. Vi kan dermed si at hensikten med vår studie er å forsøke å besvare våre forskningsspørsmål, som igjen vil belyse den overordnede problemstillingen. Ut fra vår problemstilling, utledes fire forskningsspørsmål:

1. Hvordan gjennomføres og hvilken funksjon har lederutviklingsprogram for Danske Bank?
2. Hvilken form for læring og hvilket læringsutbytte oppnås i lederutviklingsprogrammene?
3. På hvilken måte og i hvilket omfang fører læringen til endring i organisasjonen?
4. Hvordan påvirker lederutviklingsprogram, læring og endring prestasjonskulturen?

Forskningsspørsmålene søkes besvart gjennom intervju. Første forskningsspørsmål retter fokuset mot lederutvikling, dens gjennomføring og funksjon. Vi har dermed valgt å fokusere på ulike perspektiver, effekter, og evaluering av lederutvikling. Det falt også naturlig for oss å inkludere teori om 360-graders vurdering av ledere, da vurderingen kan påvirke innholdet i lederutviklingsprogrammene. Andre forskningsspørsmål omhandler elementet læring. Vi har valgt å inkludere teoribidrag om ulike perspektiver på læring, og faktorer som kan bidra til læring. Tredje forskningsspørsmål legger vekt på om læringen som skjer i lederutviklingsprogram faktisk fører til endring i organisasjonen. Her vil vi ta med teoribidrag om planlagt endring, oppslutning og motstand mot endring, samt hvordan overvinne motstanden som kan oppstå i endringsprosesser. Videre vil forskjellige strategier for endring bli presentert. Fjerde forskningsspørsmål skal undersøke hvordan elementene lederutvikling, læring og endring påvirker prestasjonskulturen. Vi har valgt å ta i bruk teori knyttet til kultur, og spisset det videre inn mot prestasjonskultur for å belyse vår problemstilling. Målet er å skape en dypere forståelse rundt temaene vi har tatt for oss.

## 2 Teoretisk hovedperspektiver

I dette kapittelet presenteres de teoretiske fundamentene som avhandlingen baseres på. Formålet med kapittelet er å presentere relevant teoribidrag, som senere i avhandlingen vil kunne underbygge og drøftes opp mot vår empiri i kapittel 5. Teoribidragene vil ha betydning på hvordan vi forholder oss til de fire hovedtemaene i studiet. For å belyse oppgavens tema, problemstilling og forskningsspørsmål vil det være naturlig å inkludere perspektiver om lederutvikling. Videre vil vi presentere teorier i følgende rekkefølge: læring, endring og prestasjonskultur. Det vil kun presenteres definisjoner og teorier som er relevant for denne avhandlingen, imidlertid vil noe teori bli presentert for å gi et fullstendig bilde av temaene.

### 2.1 Lederutvikling

For å skape en bedre forståelse over lederutvikling, vil det være gunstig å først belyse begrepet ledelse. Det finnes flere definisjoner på ledelse, men i denne studien velger vi å fokusere på følgende definisjon: «Ledelse er det du gjør for, og sammen med andre for å nå en felles målsetting» (Vik, 2007, s.160). Utøvelse av ledelse er ikke et nytt fenomen, men det som har endret seg er hva som inngår i en lederrolle. Lysø og Fjellvær forklarer at man kan se på ledelse i form av rolle og posisjon hvor lederen står i fokus (Mikkelsen & Laudal, 2014). Rolle beskrives som et sett med bestemte aktiviteter og atferd som en utfører i en posisjon som leder. Tidligere ga hierarki og kommandostruktur lederen makt, hvor fokuset var på strategiske og strukturmessige forholdene. I dag finnes det en mer balansert fordeling og fokuset ligger mer på å ivareta de menneskelige perspektivene. Mennesker er den viktigste faktoren, og stor konkurranse, høye krav og forventninger gjør at lederrollen er blitt mer kompleks.

#### 2.1.1 Hva er lederutvikling?

I lang tid har det vært debatt om ledelse er en medfødt evne noen har, eller om ledelse kan utvikles. Flere teoretikere mener at ledelse ikke er medfødt, men man kan tilegne seg en rekke ferdigheter gjennom læring. Det eksisterer ikke en allmenn definisjon på hva lederutvikling er. Dermed har vi valgt å ta utgangspunkt i at lederutviklingstiltak er systematiske intervensjoner med intensjon om å øke deltakernes kunnskaper, ferdigheter, motivasjon samt selvbilde og evner (Avolio et al., 2009 i Kuvaas & Dysvik, 2012). Lederutvikling kan omfatte enhver form for utvikling som fremmer en leders potensial (Kuvaas & Dysvik, 2012). Det finnes ulike meninger og tanker på hvordan man utvikler seg i sitt arbeid. Flere mener at utvikling skjer hovedsakelig i det daglige arbeidet, med variert og krevende oppgaver, og i situasjoner hvor personen utfordrer seg selv og går utenfor sin komfortsone (Bottrup, 2002). Ifølge Lysø og Fjellvær i Mikkelsen og Laudal (2014) handler lederutvikling om å utvikle ledere og ledelse, både for den enkelte leder og for virksomheten. Som HR-aktivitet innebærer dette at organisasjonen investerer i nøkkelpersoner. Lederutvikling avgrenses til organiserte aktiviteter som programmer, seminarer og konsultentselskaper som tilbyr kurs og akademia. Ledelse som funksjon har vokst de siste

hundre årene og det har blitt en økt profesjonalisering av ledelse og ledelsesindustrien. «HR-Norge estimerte i 2008 at 1 milliard NOK anvendes årlig på programmer, seminar, personlighetstester, veiledning og coaching av ledere» (Mikkelsen & Laudal, 2014, s.291). Det viser at virksomheter investere store ressurser på aktiviteter som skal være med på å utvikle ledelsen. Ifølge Burgoyne (Mikkelsen & Laudal, 2014) er det ikke et entydig svar på hvordan man skal driver med lederutvikling, eller om det har effekt og økonomisk nytthet for virksomheten. Derimot skildrer Lysø og Fjellvær (Mikkelsen & Laudal, 2014) at lederutvikling er kommet for å bli og de fleste virksomheter investerer i ulike aktiviteter for sine ledere.

Lederutvikling er basert på en antakelse at ledelse kan utvikles. Det utvikles ulike idealer og praksiser over tid som gjør at synet på hva som er god ledelse endres. Det vil si at lederutvikling vil utvikle seg i takt med idealer og praksiser, og vil kunne variere ut fra hvor i verden man er. Utviklingstiltak kan også øke graden av konkurranse mellom organisasjoner, noe som gir økt press på å videreutvikle egne tjenester for å ligge i forkant av konkurrentene (Kuvaas & Dysvik, 2012). Det vil da stilles nye krav for både nye og eksisterende ledere om å fornye og utvikle egne kunnskaper og ferdigheter. I Norge kan lederutvikling ha et annet fokus enn i USA. Lysø og Fjellvær (2014) beskriver at hva som er god lederutvikling må sees i sammenheng med hva som er god ledelse av mennesker, god utforming av arbeid og god organisering i virksomheter.

### **2.1.2 Perspektiver på lederutvikling**

For å gi en dypere forståelse for lederutvikling vil det være hensiktsmessig å presentere noen aktuelle perspektiver, da temaet bærer preg av ulike perspektiver. Det finnes mange måter å utvikle ledere på, men ofte skiller vi mellom lederutvikling og lederutdanning. «Lederutvikling assosieres ofte med programmer for lederes egen personlige utvikling som leder, mens lederutdanning assosieres med læring av teoretisk kunnskap om ledelse» (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 296). Ledertrening inngår i lederutvikling, men inneholder ofte læring av praktiske ferdigheter for å kunne løse og utføre en bestemt oppgave. Teoretisk sett avgrenses ofte begrepet utvikling med noe som skal være med på å skape personlig vekst (Mikkelsen & Laudal, 2014). Det er imidlertid store ulikheter og variasjoner i hva som kalles lederutvikling, alt fra «happenings» eller «kick off» for store grupper ledere til individuelle veiledning eller coaching. Dette viser at lederutvikling tilbys i mange varianter, men det forbindes med et program med en rekke samlinger som består av aktiviteter som skal utvikle lederen personlig. For å kunne kalle noe for lederutvikling finnes det ingen krav eller spesifikasjoner så det vil finnes ulike titler og kompetanse på feltet lederutvikling (Mikkelsen & Laudal, 2014). En inndeling som brukes for lederutvikling kan være om det er internt eller eksterne programmer som blir brukt. Man kan da se om lederne er en gruppe mennesker samlet med en gjeng fra andre virksomheter, eller om det er en intern gruppe med ledere som er samlet fra samme virksomhet. Formelle lederutviklingsprogrammer er strukturerte, vanligvis «off-the-job» arrangementer som bringer mennesker sammen for å dele læring og erfaringer. Derimot vil disse variere fra deres innhold, teknikker, formål og ønsket utfall (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010). Uavhengig av hvilken tilnærming man har til

lederutvikling, dersom det ikke er en forventning av læring vil dette kunne påvirke effekten og være med på å gi virksomheten mindre nytteverdi av tiltakene. Vi vil videre presentere tre perspektiver på lederutvikling.

#### ***2.1.2.1 Lederutvikling som kunnskapstilegnelse***

Det første perspektivet ser på kunnskap som noe man eier, noe som er kjent og som kan gjøres eksplisitt. Kunnskap tilegnes gjennom kognitiv internalisering og fører til bedre praksis (Mikkelsen & Laudal, 2014). Lord og Hall (2005) har fremvist en matrise med lederferdigheter som antas å skape endring på et dypere nivå enn trekktilnærminger. De beskriver lederutvikling som en kognitiv endringsprosess, hvor ferdigheter på mikronivå blir utviklet gjennom erfaring og observasjoner som organiseres i et system og gir en guide til atferd og oppfatning. Kritikken mot dette perspektivet er at programmene blir en mekanikk hvor det skal passe alle. Antakelsen er at det er en kausal relasjon mellom pedagogisk input og output i form av kognitiv læring og praktisk anvendelse (Mikkelsen & Laudal, 2014). Kritikken viser til utfordringer knyttet til at læringen i form av et kurs, fører til praktisk anvendelse. Mennesker lærer ulikt og vil dermed anvende læringen på forskjellige måter.

#### ***2.1.2.2 Lederutvikling som kunnskapsutøvelse***

Perspektivet om kunnskapsutøvelse er basert på et syn om kunnskap som noe som må gjøres, noe taust og intuitivt. Dette synet baseres seg på at ny lærdom og kunnskap kommer av utøvelse av praksis. Deltakelse i felleskap hvor oppgaver blir gjort i praksis, og refleksjon rundt dette, fører til bedre kunnskapsutøvelse (Mikkelsen & Laudal, 2014). Dette gjør at lederen må lære gjennom praktisk utøvelse av ledelsesoppgaver. Lederutvikling kan plasseres under dette perspektivet om de vektlegger kognitive stadiemodeller som er med å skape en selvbevissthet om eget nivå for å kunne utvikle seg til neste stadium. Aktiviteter som sies å være med å bidra til et høyere selvrefleksjon er for eksempel 360-gradersevaluering. Utfordringen med selvevaluering og selvrefleksjon er å unngå at deltakerne konstruerer flere problemer og koble de til organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2014). Kritikken mot dette perspektivet er at lederutvikling begrenses til individet oppdagelse av seg selv, som det opprinnelig og autentiske for å bli klar over verdier og hvordan de utøver ledelse. Ifølge Lysø og Fjellvær i Mikkelsen og Laudal (2014) ligger det en individuell og lineær forståelse av utvikling til grunn, likhet som det forrige perspektivet, men i dette perspektivet legges det større vekt på individets konstruksjoner av seg selv og sine omgivelser.

#### ***2.1.2.3 Lederutvikling som kunnskapsutvikling***

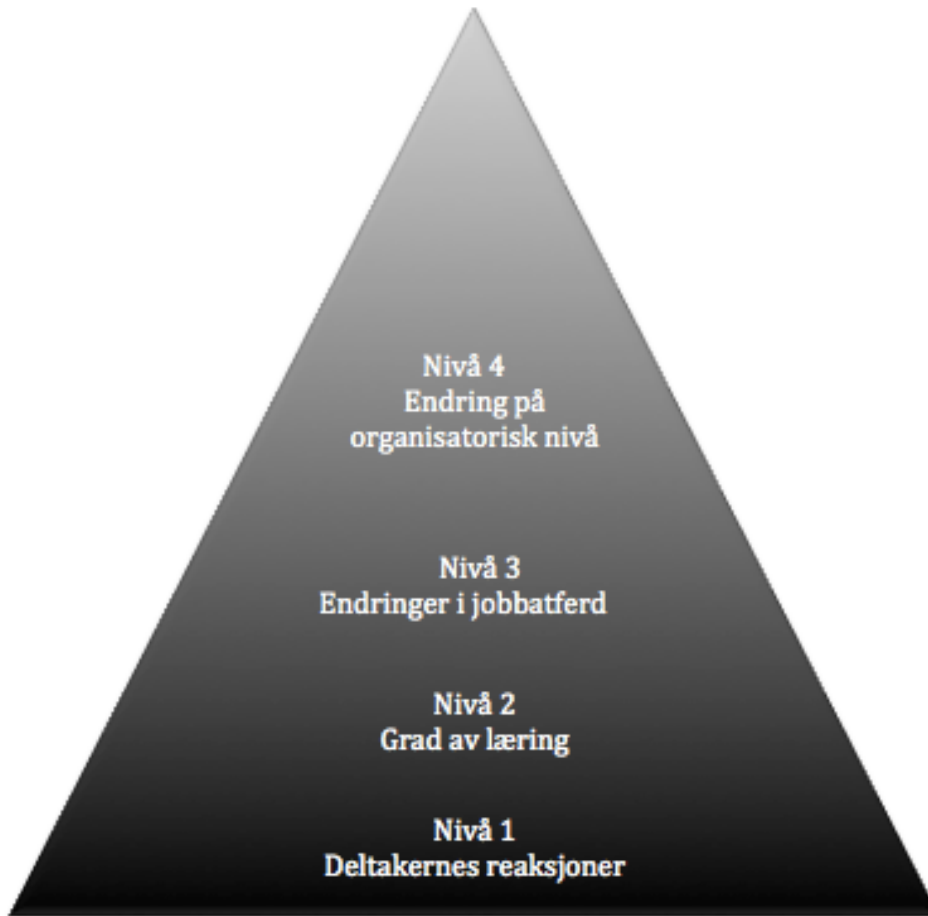
I det tredje perspektivet utfordres både lederutvikling som verktøy og som personlig utvikling i stadier. Dette perspektivet er basert på et syn hvor kunnskap oppstår i sosiale interaksjoner. Weick (1995) beskriver at ny kunnskap oppstår lokalt og utvikles kollektivt gjennom handling, dialog, meningsdannelse og gjennom å være praksisbasert. Ledelse blir sett på som en prosess og lederen betraktes som en sosial endringsaktør for lokal kunnskapsutvikling. Lederutviklingsidealer innenfor dette perspektivet har fokus på ulike aktører og prosesser i en virksomhet og stiller spørsmål til ting organisasjoner tar for gitt. Kritikken for dette

perspektiver er at individet ikke er i fokus og det er lite autonomt. Individuelle forskjeller og behov for utvikling blir ikke tatt i betraktning i dette perspektivet (Mikkelsen & Laudal, 2014).

### **2.1.3 Evaluering av lederutviklingstiltak**

En viktig faktor i lederutvikling er å evaluere hvor godt læringsopplegget har vært i forhold til oppnåelse av de kartlagte målene. Det finnes ulike tilnæringsmåter å evaluere lederutviklingsprogram. Selv med stor variasjon i forskeres tilnærming til evalueringen og måten det skal evalueres på, har man identifisert noen felles formål i ulike evalueringsdesign. Noen studier har som formål å dokumentere endringer som et resultat av lederutviklingsprogram. Med andre ord i hvor stor grad lederutviklingsprogram har skapt de ønskede effektene som var kartlagt for tiltaket. I denne typen evaluering er formålet å vurdere programmet både for deltakere, bedriften og programmet utbytte kontra kostnadene det medførte å sette i gang et slikt tiltak (Jordahl & Midtun, 2002). Det vil være utførende å vurdere lederutvikling ut fra en kost-nytte analyse, og se om ressursene som brukes på lederutvikling gir ønsket avkastning. Det finnes flere studier som hevder at utviklingstiltak ikke har noe effekt. En viktig forutsetning i lederutviklingsprogrammer er at innholdet som presenteres kan bli anvendt i arbeidshverdagen, hvis ikke vil deltakere fort miste fokus da de ikke føler nytte over læringen som formidles. Derimot vil andre hevde at fokus på lederutvikling vil bidra til organisasjonens- og lederens effektivitet, økt læringsglede, personlig utvikling samt leders innsikt over sin rolle (Nordhaug, 1998).

Det er ulike måter å evaluere effekter på tiltak for kompetanseutvikling. Vi har tatt utgangspunkt i Kirkpatrick's (1987) hierarkiske modell, som er en av de mest utbredte modeller for evaluering av effektiviteten til lederutviklingstiltak. Ved denne modellen evaluerer Kirkpatrick kompetanseutviklingstiltak som det som avgjør tiltakets effektivitet. Derav har ikke definisjonen betydning dersom man ikke på forhånd har bestemt hva som skal måles og hvordan man skal måle det. Modellen viser til en inndeling på fire nivå, og inndelingen er fordelt på vanskelighetsgrad og utbytte.



**Figur 3:** *Evaluering av utviklingstiltak*

Nivå 1 viser til deltakerens reaksjoner eller respons, som et mål på deltakeres tilfredshet. Reaksjoner handler om hvor fornøyde deltakerne er med tiltaket. Ethvert tiltak skaper som oftest reaksjoner hos deltakerne, hvor noen reagerer positivt og andre kan gjerne reagere negativt. Deltakernes reaksjoner vil ofte legge sterke føringer både på etterfølgende beslutninger om utforming av tiltak og på deltakernes motivasjon for å delta i nye læringstiltak. Kirkpatrick (1987) betrakter et strukturert spørreskjema som den beste metoden for å samle inn informasjon om deltakernes reaksjoner. Anonymisering vil bidra til å oppnå ærlige og oppriktige svar.

Nivå 2 handler om hvorvidt deltakerne har tilegnet seg mer kunnskap etter tiltaket enn da de begynte. Lai (2013) forklarer at reaksjonsmålinger handler om å stille spørsmål om deltakernes egne vurderinger av læringseffekt, selv om egenvurdering ofte kan ha en lav pålitelighet. Grunnen til at man sier at egenvurdering har lav pålitelighet er at det er vanskelig å vurdere egen læring, fordi vår hukommelse er rekonstruktiv. Det vil si at gammel informasjon og kunnskap retolkes i lys av ny informasjon og kunnskap, noe som gjør det vanskelig å skille det man har lært. Kirkpatrick (1987) foreslår praktisk evaluering og skiftelige tester for å foreta læringsmålinger. Praktisk evaluering er relevant i forbindelse med utvikling av ferdigheter. Det innebærer at deltakerne har mulighet å vise hva de har utviklet



av ferdigheter, og gir anledning til å demonstrere hvilke ferdigheter en besitter etter fullført tiltak. Dersom det er målinger i praktiske tiltak både før og etter vil man kunne danne seg et godt bilde av hvilken læring som har funnet sted. Skiftelige tester egner seg derimot først og fremst når det er tiltak som er rettet mot holdninger og utvikling av kunnskap.

Nivå 3 omhandler endring i jobbatferd. I dette nivået undersøker man om læringen har skapt en endring i deltakernes atferd etter gjennomført opplæring. Læring gir endret atferds potensial og det er vesentlig å evaluere effekter på anvendelsesnivået. Evalueringen på anvendelsesnivået handler derfor om hvorvidt den kompetansen som er tilegnet blir mobilisert og brukes på den måten som er ønsket. Kirkpatrick (1987) peker på fem betingelser som må tilfredsstilles for at det skal oppnås atferdsendring som følger av nyervervet læring. Deltakerne må ha et ønske om forandringer, deltakerne må vite hva som skal endres og hvordan, deltakerne må befinne seg i et godt arbeidsklima, deltakerne må få nødvendig hjelp til å anvende den nye læringen og hensiktsmessige belønningssystemer for atferdsendringer må være tilstede. Uten at disse kriteriene er oppfylt, vil deltakeren tilsynelatende ikke ha mulighet å skape endring i jobbatferd. Han peker videre på at anvendelsesmålinger bør gjennomføres med basis i jobbprestasjoner før og etter tiltak, samt ta i bruk en kontrollgruppe. Etter et tiltak er gjennomført bør det måles over tid slik at deltakerne får tilstrekkelig tid til å sette læringen ut i praksis (Lai, 2013).

Nivå 4 handler om i hvilken grad tiltaket har gitt nytte for organisasjonen ut fra definerte mål. Målet med kompetanseutviklingstiltak er å kunne frembringe kompetanse som er til nytte for den enkelte deltakeren og organisasjonen som helhet. Evaluering bør derfor dreie seg om i hvilken grad tiltak gir positive organisatoriske effekter, som for eksempel bedre måloppnåelse og høyere kvalitet. Måling av nytte er ofte metodisk krevende og det kan være vanskelig å finne kvantifiserbare indikatorer. Det vil være vanskelig å fastslå den isolerte effekten av et enkelttiltak. Målingen for nyttenivå vil derfor bare kunne representere en antydning og ikke en direkte årsakssammenheng. Kirkpatrick (1987) anbefaler derfor at det foretas evalueringer på lærings og/eller anvendelsesnivået før man prøver å gjennomføre en evaluering av nytten for organisasjonen. Nivå 4 gjennomføres som regel en stund etter selve opplæringen, på grunn av at varig endring på dette nivået kan ta lang tid før den er synlig (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Nivåene i denne modellen viser til en måte å evaluere lederutviklingstiltak på. Imidlertid kan det i praksis være utfordrende å foreta en slik vurdering. I flere tilfeller vil man møte hindringer som kan sette en stopper for å gå videre opp nivåene i hierarkiet. Evaluering av lederutviklingstiltak er viktig for å vurdere tiltakets effekt. Derimot er det grunnleggende at deltakere av tiltakene også vet hva som bør utvikles i sin lederrolle. En måte å gi den verdifulle innsikten på er ved hjelp av 360-graders vurdering av ledere.

#### **2.1.4 Evaluering av ledere**

Hvordan kan ledere vite hva som bør utvikles i sin rolle? For at en leder skal ha mulighet til å utvikle seg, er det viktig at de får tilbakemeldinger og blir vurdert av sine omgivelser. I flere

tilfeller vil denne tilbakemeldingen komme fra medarbeidere enten anonymt eller via en dialog. Det er også viktig å ha i bakhodet at kunnskapen og kompetansen man kommer inn med i et lederutviklingstiltak er ulikt. Noen besitter mer kompetanse i ulike felt enn andre, derfor bør man kartlegge ledere basert på hva man ønsker å videreutvikle. Med bakgrunn i slike vurderinger kan man differensiere de ulike lederutviklingstiltakene. En måte å gjøre dette på er ved hjelp av 360-graders vurdering av ledere.

Kunder, ledere og kollegaer vurderer ulike aspekt med lederens prestasjoner og atferd fordi de verdsetter ulike egenskaper. 360-graders vurdering, også kalt multisource assessments, gir et mer komplekst bilde av den enkelte leder (Kuvaas & Dysvik, 2012). Vurderingen gir data om lederens nåværende lederskapsstyrker og utviklingsmuligheter oppfattet av andre (McCauley et al., 2010). I denne vurderingen innhenter man informasjon fra flere i lederens omgivelser basert på lederens jobbrelevante atferd, noe som gjør vurderingen svært meningsfull. Det finnes forskjellige måter å innhente denne type vurderinger, både formelt og uformelt. Hensikten med den formelle 360-graders vurdering er å gi lederen en samlet og balansert tilbakemelding som skal virke utviklende (Pulakos & O'Leary 2011 i Kuvaas & Dysvik, 2012). Imidlertid er det viktig å være bevisst på at en rekke faktorer kan påvirke resultatene på vurderingene. Kollegaer eller underordnede kan være redd for at deres vurdering ikke forblir anonym, noe som kan resultere til at de vurderer lederen ut fra et mer «politisk korrekt» ståsted. Når flere kilders tilbakemelding gir en lignende forståelse, enten om å rose en styrke eller avsløre et utviklingsbehov, øker styrken og klarheten i meldingen. Tilbakemeldingen gir en pekepinn på neste steg og nye fokusområder til lederen (McCauley et al., 2010).

Det er flere egenskaper som er viktige å ha med seg ved gjennomføring av 360-graders vurderinger. Tilbakemelding er en av de viktigste elementene. Tilbakemelding kan både være i positiv eller konstruktiv form, derimot er ofte mottakere mer positivt innstilt og tilbøyelige til oppmuntrende tilbakemeldinger enn tilbakemeldinger av den kritiske art (Kuvaas & Dysvik, 2012). Negativ tilbakemelding kan bli møtt med avvist innhold, da det trigger psykologiske forsvarsmekanismer hos mennesker. En annen viktig egenskap er at mottaker tror at endring er mulig og kan gi positive konsekvenser. Ledere som tror at egne evner kan endres til det positive har vist at de klarer å arbeide systematisk med tilbakemeldinger (Heslin, Latham & VandeWalle, 2005; Helsin & Lathan, 2004, i Kuvaas & Dysvik, 2012). For å få til en positiv gjennomførelse av 360-graders vurdering, er det viktig at lederen setter seg realistiske mål for å styre atferden sin og følge dette opp med handlinger. Det handler om at mottakeren av vurderingen gjør noe aktivt med tilbakemeldingene for å forbedre seg. Det kan være å diskutere resultatene med en kollega eller en erfaren veileder. Ifølge Payne et al. (2007) i Kuvaas og Dysvik (2012) er ledere med en sterk mestringsorientering mer positivt innstilt til endring og utvikling i jobbsammenheng, de ønsker tilbakemeldinger og deltar i større grad i læringsorienterte aktiviteter.

Flere studier har sett at 360-graders vurdering av ledere er positivt relatert med ulike prestasjonsmålinger, både på mikro og makro nivå (Kuvaas & Dysvik, 2012). Leder kan oppleve personlig og faglig utvikling over tid, men det er en rekke betingelser som bør være tilfredsstillende for at 360-graders vurdering skal utvikle ledere i ønsket retning. Forskning viser

at endringene ikke er store eller omfattende blant flertallet av ledere som følges av denne vurderingsformen. I henhold til dette kan man derimot se små forbedringer blant ledere etter en slik vurdering. Uavhengig av hvilken type lederutvikling som praktiseres i en virksomhet, gir det en kontekst for læring og utvikling, og utfallet for læring vil variere. Ifølge McCauley et al. (2010) er en ting helt sikkert: ledere som ønsker å utvikle sitt lederskap potensial må aktivt søke læring.

## **2.2 Læring**

En av de viktigste grunnene til å studere læring i organisasjoner er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) at organisasjoner må tilpasse seg omgivelsene, konkurranse, innovasjon og effektivisering. Læring gir organisasjoner et kunnskapsgrunnlag som kan brukes som et konkurransefortrinn. Omgivelser rundt organisasjoner krever at ansatte evner å analysere og fange opp endringer som kan gi verdi for organisasjonen. Innovasjon handler å skape noe nytt eller fornye seg, som kan gi verdi til organisasjonen. Organisasjoner må følge med på endring i teknologi, kultur, økonomi og produkter. Stor konkurranse krever effektivisering, noe som betyr at organisasjoner alltid må være på utkikk etter nye og mer effektive måter å arbeide på (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

### **2.2.1 Hva er læring i organisasjoner?**

Læring forbindes oftest med tilegnelse av ny kunnskap og ferdigheter. Kunnskap gir innsikt, mens ferdigheter gir evne til å bruke kunnskapen til å få noe til å fungere (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Vi kan også forstå læring som mentale læringsprosesser hos det enkelte individet, og begrepet blir ofte brukt synonymt med undervisning (Dysthe, 2001). Lai (2013) knyttet begrepet læring opp mot kompetanseutvikling og beskriver læring slik:

«Mens begrepet læring først og fremst viser til de prosesser som er knyttet til tilegnelse av kompetanse, innebærer systematisk kompetanseutvikling også valg mellom konkret utforming og gjennomføring av helhetlige tiltak, som er hensiktsmessige for å dekke definerte læringsbehov» (Lai, 2013, s. 117).

Utdraget viser at tiltak skal dekke et læringsbehov, og læringsmetoder retter seg mot å dekke ulike læringsbehov. Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer læring som en prosess hvor mennesker i organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer sin atferd på bakgrunn av denne kunnskapen. Definisjonen viser at læring oppstår i organisasjoner når den registrerer stimuli, som betyr at organisasjonen opplever at noe må gjøres. Videre viser den også at det blir foretatt en problemanalyse, noe som vil si at organisasjonen vil prøve å undersøke hvorfor det har skjedd. Vil organisasjoner utvikle tiltak for å løse problemet, må det kartlegges hva som må gjøres for å oppnå noe bedre. Til slutt må organisasjonen iverksette tiltak, ergo faktisk endrer atferd for å løse problemet. I den atferdsorientert definisjon av læring, skal læringen gi varige endringer i atferd som resultat av erfaringer (Asbjørnsen, Ogden & Manger, 1991).

Det er en rekke forutsetninger som må være tilstede for at læring skal oppstå i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). All læring begynner med at et individ reflekterer rundt det en erfarer, og som kan gi verdi for organisasjonen. Dette vil si at det må eksistere individer i organisasjonen som er mottakelig for å lære. Den andre forutsetningen er at det individene lærer, må spres til de andre i organisasjonen slik at det bidrar til kunnskapsoverføring. Kunnskapsdeling handler om relasjonene mellom mennesker som skal overføre kunnskapen. Christensen (2004) beskriver kunnskapsdeling som følgende:

«Identifisere allerede eksisterende og tilgjengelig viden, for derefter at overføre, anvende – og eventuelt lagre – denne viden til å løse konkrete aktiviteter hurtigere, bedre og mer sikkert end de ellers ville være blevet løst» (s.26).

Videre understreker Christensen (2004) at sentrale elementer i overføringsprosessen er på den ene siden kunnskapen, og den andre siden er relasjonen mellom de som kunnskapen overføres mellom. Videre må organisasjonens medlemmer kunne gjøre den kollektive kunnskapen om til kollektiv atferd. Kunnskapen må settes til liv og anvendes. For at det skal være en sammenheng mellom læring på individnivå og organisatorisknivå, må læringen som foregår på individnivå spres ut i organisasjonen og deretter kollektivt lages tiltak for å løse og iverksette problemer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Læring er ikke et isolert fenomen, men en prosess som opptrer i sammenheng med andre kognitive og sosiale prosesser (Lai, 2013). Derimot viser de fleste teorier om læring at enhver læringsprosess starter med at et individ opplever noe ukjent som en undrer på hva betyr (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Videre vil vi fremlegge teori knyttet til kognitiv og sosial læring.

### **2.2.2 Kognitiv læringsteori**

I den kognitive tilnærmingen til læring vil betydningen av hver individs indre motivasjon bli vektlagt (Lai, 2013). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) setter denne teorien fokus på hvordan hjernen til mennesker organiserer, behandler og lagrer kunnskap, samt hvordan vi reagerer på informasjonen. Lai (2013) beskriver læring som noe som oppstår gjennom innsikt, og vi kan dermed kalle det for eksplisitt læring. Læring gjennom innsikt vil si at individene selv forstår meningen med sin egen læring. Denne type læreprosess kan gjerne forsterkes gjennom ytre stimuli, men innlæring av ny kunnskap krever oftere høyere grad av indre motivasjon for læring.

Mennesker har begrenset kognitiv kapasitet og evne til å behandle informasjon. Vi blir utsatt for mye stimuli i løpet av en dag og informasjonsflyten kan være overveldende. Dermed har vi ikke mulighet å forholde oss til alt. Det meste av stimuli som vi blir utsatt for, glemmes fort dersom vi ikke tenker over det. Internalisere man ikke informasjon, vil innholdet ofte bli forbigått. Læring skjer først når vi har blitt oppmerksom til det vi opplever. Når man knytter oppmerksomhet til stimuli blir kunnskapen som regel lagret i korttidsminnet. Kunnskapen må bli aktivert for å kunne bli lagret i langtidsminnet. Det vil si at du knytter stimuli opp mot noe dramatisk eller uvanlig slik at det blir en permanent kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

### 2.2.3 Sosial læringsteori

I den sosiale læringsteorien er det menneskers evne til å relatere andres erfaringer til egne som er i fokus. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver dette perspektivet følgende: «Sosial læringsteori supplerer vår forståelse av læring, blant annet ved å peke på at mennesker kan lære uten selv å erfare» (s.389). Det vil si at mennesker kan lære ved å sette seg selv inn i andres erfaringer, og relatere det til våre egne situasjoner. I sosio-kognitiv læringsteori vektlegges det at læring skjer i en sosial kontekst hvor den som lærer påvirkes av samspill med andre. På denne måten kan vi lære ved å observere og imitere andre i omgivelsene (Lai, 2013). Jacobsen og Thorsvik (2013) forklarer også at læring kan oppstå ved imitasjon, hvor vi imiterer måter andre velger å løse et problem da det også kan fungere for oss. Tradisjonell tenkning om læring er at mennesker motiveres av mål. Vi blir flinkere til å lære ny atferd, fordi vi ønsker å realisere et mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Garvin (1993) utviklet det vi på norsk kan kalle for byggesteinteorien, hvor han oppfordrer til individets og organisasjonens utvikling. Byggesteinteorien legger vekt på at man ikke trenger å bruke byggesteinene fragmentert, men alle byggesteinene må være til stede for at læring skal skje. Garvin (1993) trekker frem at i begynnelsen av en problemløsningsprosess er det viktig at organisasjonen går systematisk til verks for problemet. Det bør finnes en systematisk gjennomgang av hvorfor resultater og forventning ikke samsvarer. I denne gjennomgangen bør antagelser og meninger ikke finne sted, men fakta bør stå i sentrum (Garvin, 1993).

Chris Argyris utarbeidet en teori for læring som gjør at det stilles spørsmål til hva som egentlig skal læres, og hvordan man kan endre praksis. I handlingsteorien til Argyris og Schön er det et premiss om at all intendert atferd er motivert av noe vi ønsker å oppnå. Da kan man stille seg spørsmålet; hva om det vi streber etter ikke er det man egentlig ønsker? Og at vi egentlig ønsker å realisere noe helt annet enn hva vi tror? På denne måten blir ikke læring knyttet til hvordan man skal gjøre ting bedre, men ved å stille spørsmål og vurdere hele situasjonen på nytt. Handlingsteorien er delt opp to ulike former for læring som er enkeltkretslæring og dobbelkretslæring. I enkeltkretslæring vil mål og verdier være det som styrer atferden. Det er fokus på forbedring av atferd og det er implisitt i denne formen for læring at moralske og etiske spørsmål ikke blir stilt. Enkeltkretslæring tar for gitt at det vi streber etter å oppnå er riktig og viktig. Forskning viser at det er denne formen for læring som er svært utbredt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.361). Organisasjonen som ønsker effektiv og synlig forandring av problemet blir det brukt enkeltkretslæring. I denne kretsen vil det ikke oppstå noen forandring i holdninger eller verdier i organisasjonen (Argyris & Schön, 1996). Dobbeltkretslæring er kjent for at man erfarer over tid og at resultatene da ikke innfrir det man ønsket. Da vil man stille spørsmål om hvorfor man gjør det man gjør når det virker imot sin hensikt. Videre rettes spørsmål om det er mål og verdier man handler etter, eller om det er mål og verdier man ønsker å oppnå? Ulikheten med dobbeltkretslæring og enkeltkretslæring er viljen til å hele tiden stille spørsmål ved verdier og mål man setter seg ved diskusjon med andre. Argyris mener også at vi bør etterstrebe tre ting, og den første tingen er at vi må hele tiden etterstrebe å få så sann informasjon som mulig. Videre må vi legge vekt på at valg av handlingsalternativ skal være basert på kunnskap. Deretter handler det om at vi hele tiden må

vurdere konsekvensene av handlingene vi gjør, og stille spørsmål om det er dette vi egentlig ønsker (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det foregår et skille mellom Garvin sin tankegang, og Argyris og Schön's enkeltkretslæring. Garvin (1993) mener organisasjonen bør oppfordre mennesker til å stille spørsmål til de prosessene individene står i. Fallgruven med begges syn på læring er at individene kan oppfatte spørsmålene som rutine, og ikke reflektere over dem slik som det er tenkt. Handlingsteorien tar dette problemet ved å gi individet to ulike handlingsteorier. Bruksteori er den vi utfører, men ikke tenker over, som sier noe om den faktiske atferden. Uttrykt teori er den atferden vi uttrykket med, men som vi ikke alltid utfører (Argyris & Schön, 1996). Et eksempel på dette vil være organisasjoner som ønsker å bedre HMS situasjonen, men ikke jobber aktivt med HMS. Organisasjonen kan uttrykke at de skal bedre HMS, men gjør det motsatte. Garvin (1993) beskriver også om en innstilling som vil være sammenfallende med bruksteori og uttrykt teori. Innstillingen til medarbeidere kan føre til konflikt med Garvin sine krav på å analysere fakta. Dette kan være en utfordring da begge formene for læring er opptatt av gap mellom idealer og realiteter.

Imidlertid finnes det likheter mellom Garvin sin teori og dobbelkretslæring. Dobbeltkretslæring handler om forandringer av verdier og holdninger gjennom refleksjon. Garvin på sin side hevder også at refleksjon er nødvendig for at læring skal finne sted, men at det er viktig at organisasjonen tør å prøve ulike løsninger og tiltak i problemorienteringen (Garvin, 1993). Han deler dette videre i to retninger, hvor man har pågående prosjekter og engangs demonstrasjonsprosjekter. På denne måten deler han det inn hvor engangs demonstrasjonsprosjekter er prosjekter som er nye, større og mer kompliserte, og hvor prosjektet skal skille seg fra fortiden. Pågående prosjekter er prosjekter som bygger på eksisterende kunnskap og krever at medarbeiderne ønsker å ta risiko fordi organisasjonen gir eksperimentering fordeler (Garvin, 1993). Pågående prosjekter kan sees i sammenheng med enkeltkretslæring, og kan være noe overfladisk.

#### **2.2.4 Faktorer som påvirker læring**

Når man skal planlegge tiltak for å oppnå læring i organisasjoner bør man ha kjennskap til faktorer som kan hemme og fremme muligheter for læring. Moxnes (1981) i Lai (2013) skiller mellom fire områder som påvirker læring. Områdene er det personlige området, det mellommenneskelige området, det organisatoriske området, og de samfunnsmessige området. Vi ønsker å fokusere på de tre førstnevnte i denne studien. Det personlige området handler om personlige egenskaper og selvbildet, hvor selvbildet har stor betydning for hvordan læringsmotivasjonen er for medarbeideren. Det er viktig å ha kjennskap til seg selv og sin rolle for å være i posisjon til å lære. Ofte kan læring assosieres med noe som barn, studenter og elever gjennomgår i en læringsprosess. Enkelte kan derfor oppfatte det å bli satt i en læringsposisjon som truende mot selvbildet, og kan være med å gi en følelse av utilstrekkelighet. En person med et godt selvbilde og ønske om å lære vil være mye tryggere, ha mindre motstand mot og angst for å gå inn i en læringsrolle. I Lai (2013) peker Moxnes (1981, 1989) på at læring ofte kan være en smertefull prosess fordi den kan være kjennetegnet av uro, forstyrrelser og en frykt for eksponering og endringer. En person med

lavt selvbilde vil ha lavere mestringstro, og en person med lav mestringstro vil ofte ikke våge å sette høye forventninger eller læringsmål som en med et trygt selvbilde og høy mestringstro.

Det mellommenneskelige området handler om egenskaper ved gruppen man er knyttet til. Tilbakemeldinger og normer har en spesiell betydning for hvordan læring oppnås. I mange grupper blir det gitt mangelfulle tilbakemeldinger om den enkeltes ytelse og effektivitet. Dette kan være fordi det ofte er motstand mot å kunne motta og å gi tilbakemeldinger både blant medarbeidere og ledere. I den vestlige kulturen finnes det flere spilleregler og normer for hvordan man skal kommunisere og samarbeide, noe som kan være med på å hemme tilbakemeldinger og læring i grupper. I mange situasjoner kan negative tilbakemeldinger bli vektlagt mer i forhold til de positive. Stor grad av negative tilbakemeldinger kan være med på å hemme læring ved at man opptrer defensivt og utvikler forsvarsstrategier (Lai, 2013).

Egenskaper ved organisasjonen er viktig fordi det er med på å påvirke selve mulighetene og motivasjonen for læring hos hvert enkelt individ. Egenskaper er for eksempel omgivelser, finansiell situasjon, teknologi, oppgaver, belønningssystemer, struktur og arbeidsmiljø. Moxnes (1981) i Lai (2013) hevder at læringsmiljø er avhengig og bestemmes av arbeidsmiljøet. Det vil si at et godt arbeidsmiljø vil være fundamentalt for å oppnå læringsmiljø. Organisasjonskulturen vil dermed være av stor betydning for å kunne oppnå læring.

## **2.3 Endring**

Begrepet endring har blitt et begrep de fleste organisasjoner må ta stilling til. I den globale verden med raske endringer, oppstår det stadig nye behov. Endringene kan komme i mange ulike farger og fasonger. Derimot er en fellesnevner ved endring at det på en eller annen måte påvirker arbeidshverdagen til mennesker. Det kan være alt fra nye strategiimplementeringer, nye rutiner og arbeidsmåter som skaper endring i den nåværende situasjonen. Imidlertid vil det ikke betyr at alle i organisasjonen er enige med at endringen er nødvendig, eller at endringsaktiviteten er velvalgt.

### **2.3.1 Planlagt endring**

Vi har i denne studien valgt å fokusere på planlagt endring, da lederutviklingsprogram i vår case er en planlagt aktivitet. Planlagt endring kan forstås som følgende: «noen endringsagenter har en idé om at endring er nødvendig og at noen initierer endringen» (Jacobsen, 2018, s.102). Jacobsen (2018) beskriver perspektiv om planlagt endring, hvor intensjoner er drivkraften bak endringen. Endring som er intensjonal betyr ønskelig eller bevisst. Utgangspunktet i dette perspektivet viser at noen mennesker eller en gruppe av mennesker har analysert en situasjon og funnet ut at den ikke fungerer slik den burde. Deretter utarbeider de noen løsninger for å møte problemene og prøver å finne tiltak for å løse dem. Etter at tiltaket er satt i gang, foretas det en vurdering for å se om utbytte av tiltaket

er gode og forventet. Denne måten å drive og igangsette endringer er en rasjonell tilnærming, hvor endringen drives frem av intensjonelle endringsagenter (Jacobsen, 2018).

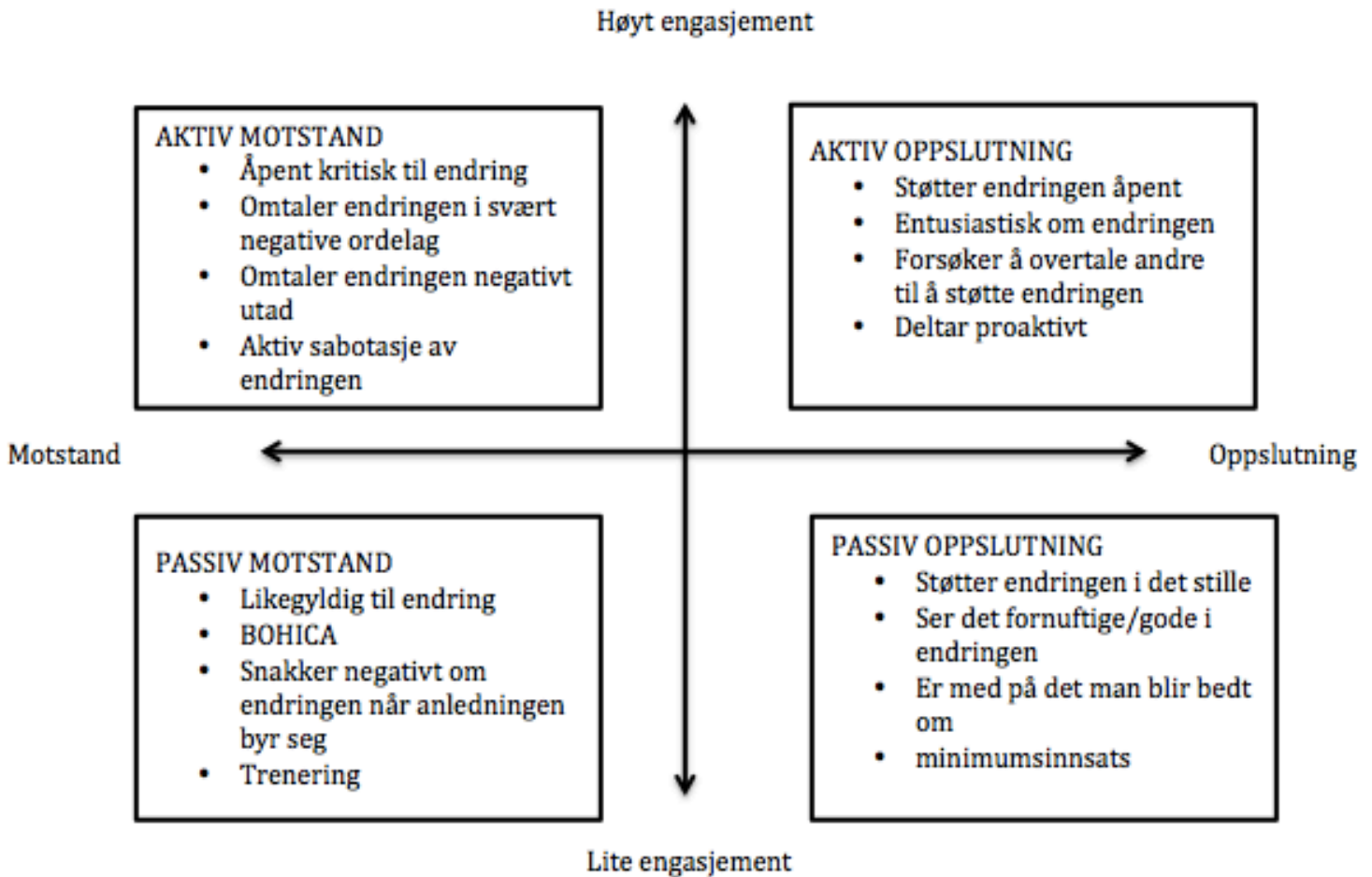
Analysere problemer eller muligheter, sette mål, vurdere løsninger, og sette aktiviteter i gang, er en vanlig måte å tenke endring på, men ikke den eneste. Organisasjoner er sosiale systemer som består av mennesker som samhandler (Jacobsen, 2018). Mennesker har ikke mulighet å handle fullt formålsrasjonelt. Det vil dermed være umulig å fullt forutse hva som kommer til å skje. Selv ved planlagt endring vet man ikke at endringene fører til resultatene som er ønsket eller at prosessen blir vellykket. Endring ved sosiale systemer er forbundet med mye usikkerhet fordi man kan møte på uforutsette hindringer. Noen hindringer kan være relatert til menneskers reaksjoner på endring. Hvordan mennesker møter endring i organisasjoner vil være av betydning om hvorvidt endringsprosessen blir vellykket eller ikke.

### **2.3.2 Reaksjoner på endringsforslag**

Det norske arbeidslivet er i endring og det gjør at både næringen, organisasjoner og mennesker må være mobile og tilpasningsdyktige for å følge med på utviklingen. Ifølge årets jobbhelserapport viser det at under en av tre ser muligheter i endringer, og rundt 14% ser fremtidige endringer som trusler (Gagliardi, 2018). Noen møter endring som noe etterlenget og nødvendig for at organisasjonen skal kunne lykkes. Andre kan derimot møte endring med frykt og ubehag, fordi de assosierer endring med noe truende. Mellom ytterpunktene finner vi gjerne de som er mer likegyldig og som ikke har noen preferanser på området. Hvordan mennesker reagerer på endringsinitiativet vil kunne ha en innvirkning på utfallet av endringen (Jacobsen, 2018). Endringsinitiativer skaper emosjonelle reaksjoner og aktiverer ofte psykologiske forsvarsmekanismer, som endringsmotstand. Det er viktig å ta hensyn til disse menneskelige aspektene under en endringsprosess, da det kan sette en stopper for hele endringstiltaket (Jacobsen, 2018). Som endringsleder er en av de viktigste oppgavene å forstå hvordan mennesker reagerer på endring, slik at reaksjonene møtes med forståelse.

Det finnes mange studier på endringsreaksjoner, og ofte blir det delt inn i to hovedkategorier: oppslutning og motstand. Jacobsen (2018) plasserer oppslutning og motstand for endring i et todimensjonalt rom. Modellen viser på den horisontale linjen graden av engasjement initiativet blir møtt med, enten med oppslutning eller motstand. På den vertikale linje viser hvorvidt man reagerer positivt eller negativt på initiativet. Dette vises i den utarbeidete skisseringen til Jacobsen (2018, s.129).





**Figur 4:** Ulike reaksjoner på endring.

### 2.3.2.1 Oppslutning om endring

Oppslutning om endring er basert på hvor positive menneskene er til endringsinitiativene. Forskning på oppslutning om endring kan deles inn i to underkategorier, commitment to change og readiness for change. Disse to underkategoriene blir som oftest behandlet sammen, da likhetsgradene er relativt store (Jacobsen, 2018). Direkte oversatt er commitment relatert til hvor forpliktet man er til endringene. Readiness for change, er hvorvidt man er klar for endringen. Videre benyttet Jacobsen (2018) en utbredt teori som skisserte oppslutning om endring i tre ulike nivå. Nivåene representerte ulike grader av oppslutning, fra svak og lite stabil, til sterk og stabil. Det første nivået, også kalt nødvendighetsoppslutning, viser til hvor mye den enkelte har investert i organisasjonen. Jo mer vedkommende har satset, desto mer vil det koste å bryte ut. I dette punktet slutter man seg vanligvis til endringene, selv om motstand kan være ønskelig men kan bli ansett for å være for risikabelt. Normativ oppslutning, nivå 2, handler om at noen slutter seg til endring som et resultat av at man føler at man kanskje skylder organisasjonen det. Dette kan være fordi organisasjonen har vært hjelpelige i en sykdomsperiode eller lignende. Derimot kan det være at den enkelte ikke er enig i endringen, og viser ikke en sterk form for oppslutning. Det siste nivået, affektiv oppslutning, viser imidlertid en begeistring for endring. Her tror mennesker på endring og

mener at organisasjonen, samt ansatte har godt av endringen. Dette er en sterk form for oppslutning, fordi vedkommende ser endring som nødvendig (Jacobsen, 2018).

### ***2.3.2.2 Endringsmotstand og positiv motstand***

Forskning om motstand er utbredt og kan ledes tilbake til midten av 1900-tallet. Mennesker besitter psykologiske forsvarsmekanismer som kan trigges når noen prøver å endre dem (Jacobsen, 2018). Den mest utfordrende oppgaven for en endringsagent er å få mennesker som faktisk trenger endring, til å endre seg. Det er ofte disse menneskene som ytrer motstand, og kan gå så langt som til å prøve å hindre en endringsprosess.

Piderit (2000) mener det særlig er viktig å skille mellom reaksjoner som er følelseladet og reaksjoner som er basert på fornuft. Hun mener at reaksjonene består av reaksjoner for og imot endring, men selve motstandsbegrepet kan deles inn i tre elementer: kognitiv, følelsesmessig og handling. For å forstå motstandsbegrepet må vi se på dikotomien, men også se at de tre komponentene brukes og henger sammen. Piderit (2002) viser til tre eksempler av endringsmotstand. Det første eksempelet viser til en ansatt som reagerer følelsesmessig negativt på endring, fordi vedkommende ble introdusert til endringen sent i planleggingen. Dette førte til frustrasjon for den ansatte. Derimot reagerte vedkommende positivt fornuftsmessig, fordi endringen kan ha et godt utfall for personen. Eksempel nummer to viser hvordan en ansatts reaksjoner gikk fra å være følelsesmessig og fornuftsmessig positiv, til å bli negativt som en følge av negative erfaringer underveis i prosessen. I det tredje eksempelet beskriver Piderit (2002) en ansatt som både er redd og begeistret for endring som et følge av usikkerhet. Den ansatte gjorde egne undersøkelser for å redusere denne usikkerheten, som førte til at vedkommende økte sin forståelse for endringen. Dette resulterte i at den ansatte ble en aktiv tilhenger av endringen. Eksemplene til Piderit viser at man må forstå ansattes holdninger og kunnskap til endringene gjennom hele endringsprosessen. Det er ikke nok å kartlegge ansattes oppfatning i forkant av endringen, men også underveis, da det kan oppstå andre forhold som påvirker dem. Vi kan være uenig i det kunnskapsmessige i endringen, men være enig om at endringen er nødvendig. Endring må være i hode og hjerte, for å løse ut handlingen. Piderit (2000) mener at hvis vi skal forstå motstand må man utnytte alle elementene hos mennesker eller gruppen.

Endringsagenter og andre i organisasjonen har nødvendigvis ikke samme oppfatning på problem og løsningsforslaget. Hvis store grupper i organisasjonen føler at endringsinitiativet ikke gir nytte, virker truende eller slitsomt, kan reaksjonene bli til motstand. Dette vil igjen setter en demper på endringsprosessen (Jacobsen, 2018). I likhet til ulike nivåer på oppslutning om endring, har Jacobsen (2018) skissert opp nivåer som representerer ulik intensitet på motstand. Det første nivået, apati/likegyldighet, viser til en mild form for motstand for endringer i organisasjonen. Her er man verken positiv eller negativ til forslaget, men har rett og slett manglende interesse. Videre i nivå 2 blir motstanden mer synlig og man ytrer gjerne motstanden til endringene. Her stilles det spørsmål til behovet for endringen. Både holdningene og ytringene viser til et negativt synspunkt for endringen, og man kan ofte ytre trusler om å for eksempel si opp. I nivå 3 kommer den aktive motstanden frem, ved aktiviteter som for eksempel protester. Her blir de kritiske ytringene enda mer dominerende

og man stifter gjerne allianser med andre medlemmer som er imot endringene. Det siste nivået, nivå 4, representerer også en aktiv motstand. Her bruker man aktive spredninger av historier og rykter for å undergrave behovet for endring. I denne fasen kan man både nekte for endringstiltakene og kjøre voldsomme aksjoner (Jacobsen, 2018).

Motstand for endring blir som oftest assosiert med noe negativt. Derimot kan motstanden blir vurdert som noe positivt. Det kan være vanskelig å påvise et klart behov for endring, fordi mennesker har ulike forestillinger om hva som er den faktiske situasjonen. Det er nødvendigvis ikke de som initierer endringsforslaget som sitter på sannheten. Motstand for endring kan faktisk bidra til en åpen debatt, hvor man aksepterer at det finnes ulike oppfatninger om endring. Jacobsen (2018) mener at motstand kan ses som en kontinuerlig debatt om hva som er dagens tilstand, eventuelle problemer, gode og dårlige løsninger til problemet. Å forby kritiske ytringer kan sette en demper på dialogen som er viktig for å få alle med på endringsprosessen. Det er viktig å ha i bakhode at motstand ikke trenger å være en negativ ting, men heller et tegn på interesse og dedikasjon fra menneskene i organisasjonen (Jacobsen, 2018).

### **2.3.3 Årsaker til oppslutning og motstand**

Mennesker er driveren og den viktigste kilden for å gjennomføre en vellykket endringsprosess. For å en bedre forståelse på motstand og oppslutning for endring, ønsker vi å se på mulige årsaker til motpolene (Jacobsen, 2018). På grunn av avhandlingens rammer, har vi valgt å fokusere på de årsakene vi mener er viktigst for å belyse vår studie.

Den vanligste årsaken til motstand er muligens faglig uenighet med endringsinitiativet. Endring kan oppfattes subjektivt, noe som gjør at spørsmål om behov vil fremkomme. Er det virkelig et behov for endring, da ting fungerer slik man har det? Det kan ofte oppstå en diskusjon om hvorvidt et endringstiltak vil ha den ønskede effekten eller ikke. Uenighet kan dermed ses som en av de viktigste kildene til motstand (Jacobsen, 2018). Imidlertid kan ofte faglig uenighet være en enkelt måte å skjule det som faktisk er årsaken til motstand. Aksept av mennesker som berøres av endringer gir en forståelse på at det er en kobling mellom tiltak og ønsket effekt. Dette vil igjen legge gode føringer for oppslutning om endringsinitiativet (Jacobsen, 2018). Mennesker i organisasjonen bør føle at endringen gir en nytteverdi.

Endring handler i hovedsak om å løsrive seg fra fortiden, noe kjent og trygt. Endring vil ofte fokusere på fremtidsbaserte løsninger som kan være preget av noe usikkerhet. Frykt for det ukjente kan ofte være assosiert med motstand for endring. Når mennesker blir satt i en ukjent eller ubehagelig situasjon, kan psykologiske momenter som stress aktiveres. Slike reaksjoner er naturlig når mennesker er uvitende om sin fremtid (Maurer, 2010; Nadler 1981; Kotter & Schlesinger, 2008 i Jacobsen, 2018). Denne frykten som beskrives kan plasseres i forskjellige nivåer. Den mest dramatiske varianten er hvor mennesker tror de mister sin jobb og dermed vil prøve å forhindre endringen. Frykten for det ukjente kan også få frem følelser hvor en kan være redd for å ikke strekke til. Endringer innebærer i noen tilfeller nye måter å arbeide på, å lære nye systemer og oppgaver. Det å føle på personlig mestring er en viktig faktor for å trives og prestere i ethvert arbeidsmiljø. Følelsen av å ikke mestre den nye arbeidshverdagen

kan derfor være fryktbelagt og skape uro. Det å erkjenne vanskeligheten med å tilpasse seg endringer vil for mange være vanskelig, da man blir redd for å bli sett som «gammeldags». Ifølge Jacobsen (2018) er noe av det interessante med dette at selv om man fjerner frykten for det ukjente, trenger det ikke å tyde på at dette i seg selv skaper oppslutning. Fjerner man frykten for det ukjente, kan man fjerne motstand. Men fravær av slik frykt vil imidlertid ikke skape mer oppslutning (Jacobsen, 2018).

Flere betrakter endring som en tap eller vinn situasjon (Yukl, 2013). Enten klarer man å få iverksatt en positiv endringsprosess med ønskede effekter, ellers strekker det ikke helt til. Ofte vil endringer påvirke andre goder eller onder i en organisasjon (Jacobsen, 2018). Reaksjoner som motstand må forstås ut fra muligheten den enkelte har til å miste ulike goder som for eksempel mindre bonus eller miste et fint kontor. Det kan være at de ulike insentiver og belønninger brukes bevisst i endringsprosesser for å skape oppslutning. Likevel tyder mye forskning på at bruk av slike prestasjonsbaserte belønninger ikke skaper sterk oppslutning, den indre motivasjonen til endring må stå sterkt for å få oppslutning mot endring (Jacobsen, 2018).

Det er ikke bare psykologiske bekymringer som kan oppstå i en endringsprosess. Det finnes mer praktiske årsaker til hvorfor noen viser motstand for endringer. Endring kan medføre dobbeltarbeid for enkelte, da mennesker skal fortsette å arbeide med sine daglige oppgaver samtidig som de skal tilegne seg nye måter å arbeide på. Endring vil ofte kreve at hver enkelt investerer i ny kunnskap. Det kan være nye oppgaver eller arbeidsprosesser som krever en form for opplæring. Dette betyr for mange at de må gjennomgå en ny fase med opplæring, ofte kombinert med den vanlige jobben de gjør hver dag. Flere kan reagere negativt på dette da det gir økt arbeidspress, og vil da nekte å utføre flere oppgaver innenfor en normal arbeidstid (Jacobsen, 2018). Kanskje det vanskelige med endringsarbeid, ikke er at man skal lære nye måter å arbeide på, men også avlære den gamle måten å arbeide på. Dette kan for mange være en vanskelig prosess, som ofte møtes med motstand (Jacobsen, 2018).

#### **2.3.4 Hvordan overvinne motstand mot endringer?**

Det er flere grunner til hvorfor mennesker reagerer slik de gjør, og derfor er det heller ikke et klart svar på hvordan man kan overvinne motstanden. Det vil være flere faktorer som spiller en rolle. Flere ledere undervurderer ikke bare ulike måter mennesker kan reagere på organisasjonsendringer, men også måtene de kan påvirke bestemte personer og grupper positivt under en endringsprosess. Kotter og Schlesinger (2008) utarbeidet en teoretisk modell med navnet «Six Change Approach», for håndtering av motstand. Modellen består av seks ulike strategier: opplæring og informasjon, involvering, støtte, forhandling, manipulering og åpent samt skjult makt. Valg av strategi er basert på hvilken type motstand som oppstår.

Kommunikasjon er en av de viktigste drivfaktorene når man skal sette i gang med en endringsprosess. Mangel på kommunikasjon kan føre til mislykket endringer, og man kan minske motstand hos mennesker ved bruk av kommunikasjon. Opplæring og kommunikasjon er ifølge Kotter og Schlesinger (2008) den vanligste måten å overvinne motstand på. Når

både ledere og medarbeidere vet på forhånd ideer eller eventuelle aktiviteter som er tenkt, samt får den nødvendige opplæringen, vil det være lettere å takle endringen (Beckard & Prichard, 1992). Det er flere måter man kan kommunisere ut endringen på. Alt fra en-til-en kommunikasjon, foredrag for større og mindre grupper, eller skiftelig gjennom rapporter som forklarer endringsinitiativet og årsakene til den (Kotter og Schlesinger, 2008). Motstand kan oppstå ved mangelfull eller unøyaktig informasjon, og da kan det være hensiktsmessig å gjennomføre et opplærings og kommunikasjonsprogram for de ansatte. Imidlertid kan et slikt tiltak kreve mye tid og ressurser, der det er også en forutsetning at de ansatte har tillit til endringsagentene slik budskapet oppfattes troverdig (Kotter & Schlesinger, 2008).

Ifølge Yukl (2013) vil den ansatte føle en sterkere tilknytning til endringsprosesser om de blir aktivt involvert. Derfor bør endringsagentene eller ledelsen utforme endringsstrategiene som legger til rette for involvering og deltakelse. Involvering vil også bidra til en felles forståelse av endringene, noe som kan redusere sjansene til at motstand oppstår (Kotter & Schlesinger, 2008). Involvering av de ansatte i endringsprosesser kan skape en positiv relasjon til endringen, og bør derfor være ønskelig for enhver organisasjon. Kotter og Schlesinger (2008) hevder at hvis de ansatte skal delta helhjertet i endringen må de først og fremst bli involvert i prosessen. Imidlertid kan ansatte føle et for stort press til å involveres uten at de føler et behov for det, og kan føle at det går utover deres daglige arbeidsoppgaver. Å involvere ansatte i endringen kan bidra til råd og innspill av de ansatte som ledelsen kan dra nytte av (Kotter & Schlesinger, 2008). Det finnes ulike måter å gjøre dette på, som for eksempel å sette i gang arbeidsgrupper hvor gruppene kan utforme ideer og forslag som kan bidra til gode innspill for endringen.

Støtte kan være en annen måte endringstakere kan håndtere potensiell motstand for endring. Å vise støtte i slike prosesser kan være å gi opplæring i nye ferdigheter, gi ansatte tid etter en krevende periode, eller bare lytte og gi følelsesmessig støtte (Kotter & Schlesinger, 2008). Tillit og støtte er mest nyttig når det er frykt eller angst som sitter i roten på den ansatte, og som deretter utvikler seg til motstand. Derimot finnes det også en mer diskutabel måte å håndtere motstand på. Det kan være å tilby incentiver til potensielle eller aktive motstandere. Et incentiv kan være å for eksempel å tilby bonusordninger eller feriedager mot at personen hjelper til med å initiere endringen. Denne strategien vil egne seg best når noen vil tape som et resultat av endringen. Ledelsen eller endringsagentene kan forhandle avtaler med de man venter eventuell motstand fra, gjerne før motstanden har oppstått (Kotter & Schlesinger, 2008). Skulle dette bli aktuelt er det viktig at relasjonene mellom partene er ivaretatt gjennom forhandlingsarbeidet, slik at begge parter overholder sin del av avtalen. Denne strategien kan være dyr å gjennomføre. Hvis en leder sier seg villig til å forhandle, kan den åpne opp for muligheten til utpressing av motstandere (Kotter & Schlesinger, 2008).

Til slutt kan ledere håndtere motstand ved hjelp av tvang. Det innebærer å tvinge de ansatte til å akseptere en endring ved å eksplisitt eller implisitt true dem. Straff og belønning benyttes som et verktøy for å få menneskene til å endre atferd. Trusler kan være mindre mulighet til forfremmelse, overføring til en annen avdeling, eller i verste fall sparken hvis de ikke opptrer endringsvillig (Kotter & Schlesinger, 2008). Selv om denne fremgangsmåten ses som

særdeles dramatisk og gjerne brutal, kan det være lederens eneste og siste alternativ, i situasjoner hvor tid er kritisk og endring ikke er populær.

### **2.3.5 Strategi for endring**

Det å skulle sette i gang endring i organisasjoner er en kompleks oppgave. Denne kompleksiteten for å få til vellykket organisasjonsendringer er preget av flere faktorer. Som tidligere beskrevet i kapittelet, vil det være flere krefter som drar i ulike retninger. Dette vil gjøre det umulig å fastslå endringens utfall på forhånd. Derimot vil vårt fokus i denne avhandlingen være på planlagt endring, derav velger vi å anta at endring er noe som kan styres (Jacobsen, 2018). Ifølge Jacobsen (2018) er planlagt endring mulig å gjennomføre hvis to grunnleggende forhold ligger til rette. Det første forholdet som må være tilfredsstillt er at man velger riktig endringsstrategi. Det vil si at man tilpasser typen endringen det er intensjon om å gjennomføre. Det andre forholdet er at endringen må ledes på riktig måte, som vil si at ledelsesformen som utøves passer til endringen og til konteksten endringen er i. Vi kan definere endringsstrategi som følgende: «(...) en unik kombinasjon av virkemidler tatt i bruk for å oppnå en ønsket endring i en gitt kontekst kjennetegnet av spesiell trekk og utfordringer» (Jacobsen, 2018, s.146).

Det finnes et mangfold av strategier for hvordan å drive planlagt endring. Det er ikke et fasitsvar på hvilken strategi som er egner seg best når man skal iverksette endringsprosesser. Dette er et situasjonsavhengig spørsmål. Imidlertid ønsker vi å fokusere på Jacobsen (2018) sine to hovedstrategier for å organisere og lede endringsprosesser, strategi E og strategi O.

#### **2.3.5.1 Strategi E**

Bokstav E i denne strategien står for economic, noe som har en signifikant rolle i denne fremgangsmåten. I denne strategien er det vanligvis den formelle toppledelsen som har en idé og erkjenner et endringsbehov. Toppledelsen finner løsninger som kan møte problemet eller utfordringen, og når løsningen er utarbeidet implementeres den ned i organisasjonen. Vi kan derfor kalle dette for en «kommandørmodell for endring» (Jacobsen, 2018). Denne prosessen oppføres rasjonell hvor det settes mål, vurderer løsninger, velger den beste kompatible løsningen og deretter iverksetter tiltaket. Endringen ifølge denne strategien har et konkret start- og slutt punkt, og kan ses som et prosjekt med en tidsavgrensning. På grunnlag av dette kan vi også kalle endringen for episodisk.

For denne type strategi er målet knyttet til hvorvidt endringen kan måles kvantitativt. Særlig organisasjoner som operer i et marked, er det viktigste resultatet ved endringen at organisasjonen øker sin profitt. Endringen vil kun bli satt i gang hvis man har klare indikasjoner på at den økonomiske situasjonen er i ferd med å forverres og derav trenger endring (Jacobsen, 2018). I denne strategien er de økonomiske indikatorene viktigst, fremfor andre faktorer som også kan være bra for organisasjonen som for eksempel vekstpotensial. Når fokuset kun er på den økonomiske vinningen, er det relativt raskt og objektivt å vurdere om endringen var vellykket eller ikke. Vurderingen gjør at eiere eller toppledelsen kan ta et relasjonelt valg om å fortsette endringsprosessen, avslutte den eller finne nye tiltak. Positivt i

denne strategien er at man får klare tilbakemeldinger om man når målet eller ikke, noe som kan være en motivasjonsfaktor. På lik linje vil den klare og enkle måten å måle resultanter gjøre det mulig å styre endringsprosessen fordi man får indikasjoner hvorvidt man nærmere seg målet eller ikke.

Strategien har et sterkt «top-down» perspektiv, fordi endringen implementeres ovenfra og ned i organisasjonen. Det involveres ikke ansatte i særlig grad, og holder et relativt sterkt lineært målforløp, hvor en fase må finne sted før man går til neste. Menneskene i toppledelsen sitter i en posisjon hvor informasjonsstrømmen er flytende. Toppledere fungerer ifølge Jacobsen (2018) som bindeledd mellom organisasjon og omgivelsene. Dette betyr at toppledere vanligvis har best oversikt over trusler og muligheter i omgivelsene. Derav kan dette føre til at toppledere har mest informasjon og helhetsperspektiv over endringsbehovet. De mottar også informasjon fra flere enheter i organisasjonen. Toppledere sitter med den formelle makten til å få gjennomført endringer, selv om de møter motstand. De har mulighet å belønne mennesker og grupper som bidrar til å nå målet, men også isolere dem som viser motstand.

Organisasjoner består av to hovedelementer, de formelle elementene som er knyttet til teknologi, struktur og strategi, og de uformelle elementene som organisasjonskultur og interne maktforhold (Jacobsen, 2018). Strategi E legger hovedfokus på de formelle elementene som skal være de mest sentrale virkemidlene for å oppnå bedre resultater. Sentralt i teori om endring er tanken om at man bør begynne med endring i strategi og struktur, og deretter følge opp med endring i kultur. Dette stemmer overens med hovedtanken i denne strategien. Formelle elementer som strategi og struktur er det ledelsen kan kontrollere og styre. Mest vanlig er det ledelse som har myndighet å formulere mål og strategier. Struktur og mål opererer som normative standarder, noe som betyr at man forteller hvilke atferder som er ønskelig, hvilken atferd som skal belønnes og hva som skal straffes. Endring i organisasjoner som samarbeid eller nye oppgaver vil fremskynde atferdsendring hos mennesker (Jacobsen, 2018).

De formelle og uformelle elementene i en organisasjon må ikke nødvendigvis ses som to isolerte fenomener. Ifølge Jacobsen (2018) er det en klar sammenheng mellom disse elementene. Endring i struktur, kan påvirke andre elementer som kommunikasjonsflyten noe som er av stor betydning for den enkelte ansattes tilgang til informasjon. Denne endringen vi skisserer viser også at over tid kan endring i struktur, skape endring i kulturen. Som tidligere nevnt er kultur noe som ikke bare «er». Kultur er noe som skapes i samhandling med andre, og kan være vanskelig å endre. Slike strukturelle endringer kan føre til at man får nye kollegaer, på lik linje som å miste gamle. Nye kollegaer kommer som regler med nye ideer og innspill til gruppene som igjen kan påvirke kommunikasjon, samarbeidsevnen, og i noen tilfeller skape konflikter. Slike impulser setter spor i kulturen organisasjoner allerede har tilegnet seg. Dermed kan vi si at strukturelle endringer i organisasjoner er med på å sette i gang en læringsprosess, hvor man over tid lærer hva som er best praksis. Med flere innspill, impulser og ideer lærer man stadig å se ting fra ulike perspektiver. Symbolsk endring er også et viktig element når man driver med endringsprosesser i organisasjoner (Jacobsen, 2018). Endring i formelle elementer gir også en symbolsk effekt, både internt og eksternt i

organisasjonen. Endringer i teknologi eller struktur viser at organisasjonen er oppdatert og beveger seg i riktig retning, som gjerne har høy verdi i omgivelsene rundt den. Den symbolske endringen kan skape støtte og legitimitet i omgivelsene, og derav vil det fungere effektivt.

Andre kjennetegn med strategi E er fokuset på den formelle planleggingen av endringen. Planen utarbeides med et utgangspunkt at endringen kan deles inn i flere faser, som logisk følger etter hverandre. Mål og visjon settes før planleggingen som et slutt punkt på hva endringen skal føre til. Målet som er satt er utarbeidet gjennom en strategisk analyse (Jacobsen, 2018). Å gjennomføre en strategisk analyse er å analysere organisasjonen, de interne forholdene og omgivelsene rundt. En annen viktig egenskap i denne analysen er at målet skal settes etter man har vurdert mulighetsrommet, altså muligheter og begrensninger ved strategien. Gjennom planen blir tiltakene vurdert opp mot om de har oppnådd det som var målet i hver enkel fase. Med dette skapes en forståelse hvor man er i prosessen for å nå det overordnede målet.

Bruk av finansielle incentiver eller belønninger som omsettes i penger- virker sentralt i strategi E. Bruken av dette er for å skape aksept og engasjement rundt endringen, og blir brukt for å få i gang den individuelle drivkraften for å skape endringen. Skal man ta i bruk slike finansielle belønninger, er det en rekke krav som må være tilfredsstillt for at incentivet skal virke til sin hensikt. Først og fremst må belønningen være mulig å oppnå. Hvis kravene settes for høyt vil dette sette en demper på motivasjonen noe som kan skape motstand for endringen. En annen forutsetning er å finne den riktige balansen mellom kollektive, individuelle og organisatoriske belønninger. Hovedtanken med å ta i bruk finansielle belønning er at det kan motivere ansatte til å delta aktiv i endringsprosessen. Likevel understrekes det av Jacobsen (2018) at slike belønningssystemer bør settes opp før endringen blir satt i gang.

Sist men ikke minst, er bruk av eksterne konsulenter hyppig brukt i denne strategien. Det kan være flere fordeler å leie inn spesialiser, da konsulenter har et mer objektivt syn på organisasjonen enn de som arbeider der. Videre er konsulenter spesialisert på området, som gjør at de bedre kan kartlegge situasjonen og finne tiltak for å løse problemet. Konsulenter forholder seg vanligvis mest til de formelle beslutningstakerne i organisasjonen, og går selv på en måte inn i en rolle som ledelse. Vi kan si at strategi E er en relativt hard måte å drive endring på. Videre skal vi se på den andre strategien, strategi O som oppfattes som en mykere form for endringsstrategi.

### **2.3.5.2 Strategi O**

Strategi O (organizational) legger fokuset over på å snakke om utvikling, i stedet for endring. Endring i denne strategien er en kontinuerlig prosess, uten et klart start- og slutt punkt. Deltakelse er et kjennetegn, og man kan tenke at endring fører til nye endringer (Jacobsen, 2018). I motsetning til strategi E, foreligger det ikke en detaljert analyse over hva som er problemet og tiltaket før endringsprosessen, men det legges vekt på at det kan være vanskelig å kartlegge klart hva problemet er og hva som er riktig løsning.



Målet i denne strategien er læring. Organisasjoner og deres omgivelser er stadig i bevegelse, og krever hele tiden nye løsninger. Derfor må organisasjoner være i stand til å kontinuerlig gjennomføre endringer for å tilpasse bevegelsene som skjer internt i organisasjonen og i omgivelsene (Jacobsen, 2018). Fokuset i denne strategien settes innover i organisasjonen, på menneskene og de sosiale prosessene som er nødvendig for å skape gode resultater. Skal en organisasjon være en lærende organisasjon må fokuset ligge på menneskene, fordi organisasjonen isolert ikke kan lære, det er individene som lærer. Skal organisasjonen fremstå som lærende, må den bestå av individer som har motivasjon til å lære, samt hvor man deler kunnskapen inn og ut av grupper. Med andre ord må delingskulturen være høyt prioritert i organisasjonen, for at den skal fremstå som lærende.

Strategi O er en «bottom-up» strategi som fokuserer på involvering nedenfra i organisasjonssystemet. Tanken er at gjennom bred deltakelse vil flere synspunkter komme frem, noe som antas å øke kvaliteten på beslutningene som tas. Samtidig kan de ansatte gjennom deltakelse oppnå et «eierforhold» til endringsforslagene (Jacobsen, 2018). Først og fremst må endringen som skal settes i gang føles nødvendig av de sentrale aktører. Videre skal det tilrettelegges for åpen og deltakende prosess med fokus på læring. Ledelsen skal vise støtte, delta og opptre som delegerende. Det er de ansatte som er drivkraften i endringen, ikke toppledelsen.

Planleggingen i strategi O bygger på en sammensatt serie av delbeslutninger som henger sammen med andre beslutninger i andre deler av organisasjonen (Jacobsen, 2018). Når det skal tas en beslutning, vil det også påvirke andre deler i organisasjonen på måter det ikke går an å forutse. Derav er det vanlig å stå i en situasjon som hele tiden krever nye beslutninger og tiltak. Planleggingen ses på som en prosess, i stedet for et resultat, som i strategi E. Det å planlegge i strategi O, er å sette ut små tiltak, evaluere dem og så bestemme om det fungerer eller ikke. I planleggingen står både visjon, eksperimentering og evaluering i fokus. Med å eksperimentere menes det at man setter i gang små tiltak uten å være helt sikker på hvordan de vil virke (Jacobsen, 2018). Det vil være mulig å eksperimentere fordi man ikke har investert store ressurser i dem.

For å skape motivasjon for endring i denne strategien, brukes ikke finansielle incentiver som i strategi E. Strategi O vender heller et kritisk øye mot bruk av slike belønninger for å få oppslutning i endringen. Ifølge Fredrick Herzberg i Jacobsen (2018) er finansielle belønninger en hygienefaktor, ikke en motivasjon til ny atferd. Motivasjon kommer innenfra, med en følelse av at utvikling er en motivasjonsfaktor i seg selv. I denne strategien er det dermed en større vektlegging på symbolske belønninger. Sentralt i strategi O er at mennesker føler eierskap i endringen, og den vanligste måten å oppnå dette på er gjennom deltakelse. Deltakelse kan skape oppslutning på flere måter. Først vil deltakelse være med på å forme sin fremtid i organisasjonen og man føler sin kompetanse og innsikt er verdifull for organisasjonen (Jacobsen, 2018). Dette kan øke følelsen av mestring, da man føler seg sett og som en ressurs for organisasjonen.

I likhet med strategi E, brukes konsulenter også i strategi O. Derimot brukes de på en annen måte. Konsulentene inntar vanligvis en rolle som *prosesskonsulent*, hvor de legger rammer slik at organisasjonen selv skal løse problemet. De bistår klienten i å håndtere problemet,

gjørne ved å sørge for at alle synspunkter kommer frem. Konsulentene går også inn i en rolle med navnet *aksjonsforskning*, hvor de stadig gir informasjon ut til deltakere hvordan situasjonen ligger an. Konsulentene skal ikke komme med løsningene, men heller bistå og legge frem informasjon som deltakerne i organisasjonen kan reflektere over. Konsulentene skal også opptre som *prosessvedlikeholder*, hvor de sørger for at det ikke oppstår konflikter i prosessen, mangler på ressurser, eller at prosessen stopper opp (Jacobsen, 2018).

Både strategi E og strategi O er mulige strategier å bruke i en endringsprosess. Strategiene viser til to forskjellige måter å organisere endringsprosesser. Strategiene kan ses på som to hovedtyper, dog i praksis vil de vanligvis gli litt over i hverandre (Jacobsen, 2018). Dermed vil det ikke være et fasitsvar på hvilken strategi man bør bruke. Da må vi komme med det lite detaljerte svaret «det kommer an på».

## 2.4 Kultur og prestasjonskultur

I dette kapitlet vil vi gjennomgå teori knyttet til studiet siste tema, prestasjonskultur. Imidlertid vil det være naturlig å inkludere begrepet kultur og dens forståelse. Kultur defineres av Schein (1985, s.5) som følgende:

Grunnleggende antakelser og oppfatninger som deles av alle medlemmene i en organisasjon, som operer ubevisst og som på en grunnleggende og «tatt-for-gitt» måte definerer organisasjonens syn på seg selv og sine omgivelser.

Antakelser og oppfatninger er lærte responser hos en gruppe som er akseptable for å løse problemer. Etter hvert vil antakelsene bli tatt for gitt fordi de løser problemer like godt hver gang. Kultur bør bli betraktet som en egenskap med en avgrenset, stabil og sosial enhet. Begrepet kultur blir brukt på sosiale enheter av enhver størrelse så lenge de er stabile og har et syn på seg selv (Schein, 1985). De neste avsnittene som presenteres nedenfor er basert på Schein (1985) sine tre nivåer for kultur og samspillet mellom den. Kultur deles inn i tre nivåer hvor han skiller mellom antakelser som det essensielle (det kultur egentlig er), og ved å behandle verdier og atferd som observerbare uttrykk for den kulturelle essensen. Han ser på disse elementene ved kultur som noe som skal holdes adskilt for å unngå begrepsforvirring. Vi vil også ta inn Bang (2011) sin forståelse hvor han skiller mellom kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturinnhold vil være nivå 2 og 3 hos Schein (1985), mens kulturuttrykk inngår i nivå 1.

### Nivå 1: Artefakter

Nivå 1 handler om artefakter som er kulturens mest synlige nivå. Artefakter er kulturens sosiale og fysiske miljø. På dette nivået kan man observere og studere for eksempel den romlige utformingen, talemåte og gruppens observerbare atferd. Ettersom kulturens medlemmer selv kanskje ikke er klar over gruppens artefakter skal man ikke spørre om dem, men heller observere på egen hånd. Bang (2011) skriver at kulturuttrykk som for eksempel at en organisasjon har åpent kontorlandskap kan ha en betydning for hvordan kulturen i organisasjonen er. Symbolet på åpent kontorlandskap kan være åpenhet, samarbeid og teamwork, og vil kunne gi inntrykk av det bare ved å se på kontorlandskapet.

## **Nivå 2: Verdier**

All kulturell læring vil til en viss grad gjenspeile en persons personlige verdier og hvordan den personens mening og oppfatning av noe burde være, i stedet for hva som er. Når en gruppe står ovenfor noe nytt, enten oppgave eller problem, vil løsningen som foreslås bli betraktet som verdi fordi det ennå ikke er noe felles grunnlag for å avgjøre hvordan problemet eller oppgaven bør løses. Et eksempel vil være dersom en leder finner en løsning på et problem og deretter forklarer løsningen basert på sin oppfatning eller et prinsipp som bygger på fakta. Lederens oppfattelse vil ikke være gjeldende for gruppen før den i fellesskap har fått vært med på en vellykket problemløsning.

Når en løsning har virket for hele gruppen vil verdien gradvis gå gjennom en kognitiv transformasjon slik at løsningen først var en oppfatning til den som har blitt en antakelse. En slik transformasjonsprosess finner bare sted dersom løsningen fortsetter å virke, og gir et presist bilde av virkeligheten. Ifølge Bang (2011) er bruksverdier de verdiene som faktisk ligger bak våre handlinger. Alle verdier vil gjerne ikke gå gjennom en slik transformasjon, bare de verdiene som bekreftes av fysiske eller sosiale data, og som løser gruppens problemer på en god måte vil bli omdannet til antakelser. Mange verdier er bevisste verdier og formuleres eksplisitt fordi de fungerer som et normativt eller moralsk kompass for gruppen slik de kan behandle bestemte nøkkelsituasjoner. Bang (2011) skriver at normer og atferd ikke er det samme fordi normer vokser frem gjennom pågående aktivitet i gruppen, og blir etterhvert regler for atferden i gruppen. Jo tetter og oftere en gruppe samhandler med hverandre, desto likere vil oppfatningen av normene være.

## **Nivå 3: Grunnleggende underliggende antakelser**

Når en løsning fungerer gang etter gang, blir det etterhvert tatt for gitt. Det som først ble basert på verdi eller anelse vil så bli behandlet som en realitet, og det er på denne måten verden fungerer. Kluckhohn og Strodtbeck (1961) referert i Schein (1985) angir at det er slik vi skiller grunnleggende antakelser fra det som blir kalt dominerende orientering. Dominerende orienteringer gjenspeiler den foretrukne løsninger blant andre alternativer, men alle alternativene er fortsatt synlige for kulturens medlemmer og medlemmene kan fra tid til annen rette seg til alternativene og dominerende orienteringer. Grunnleggende antakelser er tatt for gitt og man vil ikke finne variasjoner innenfor kulturen. Er de grunnleggende antakelsene sterke nok vil gruppens medlemmer ha vanskeligheter med å kunne se for seg noen annen løsning som kan bygge på andre premisser. Bang (2011) beskriver grunnleggende antakelser som handlinger som har fungert så godt over tid at de utvikler seg til selvsagte antakelser om hvordan ting fungerer.

### **2.4.1 Hva er en prestasjonskultur?**

Hvordan en organisasjonskultur kan forstås vil variere fra forskning til forskning. Vik (2007) definerer organisasjonskultur slik: «kultur er de virkelig oppfatninger, verdier og normer som råder innenfor en gitt gruppe» (s.90). I samhandling med mennesker over en viss periode blir det dannet forventninger, normer og verdier på hvordan det er akseptabelt å oppføre seg. Kulturen i en organisasjon påvirker atferden til medlemmene som igjen er med å

påvirke kulturen (Vik, 2007). Kulturen en virksomhet besitter er et av de viktigste fundamentene og driveren for utvikling. Derav kan en sterk og sunn kultur være de viktigste konkurransefortrinnene en virksomhet har. For å belyse avhandlingens problemstilling ønsker vi å rette fokuset mot en kulturform som er særlig utbredt i næringen til vår case.

Fokus på prestasjoner og resultater er gjennomgripende i mange organisasjoner, næringer og generelt i samfunnet. Bredrup (1995) referert i Stensbøl (2012) definerer en «prestasjon som noe en organisasjon gjør eller oppnår, som kan måles kvantitativt, for så å sammenligne med andre lignende målinger slik at det kan foretas nyttige vurderinger» (s.40). I en prestasjonskultur handler det om å jobbe systematisk og målrettet for å forbedre seg hver dag. Prestasjoner og resultater er i fokus og etterstrebes i denne kulturen. I en prestasjon er veien mot målet essensen, hvor resultatet vil kun skje som en virkning av det harde arbeidet som utføres (Vik, 2007). Det er også viktig å ha i bakhodet at prestasjoner skjer over tid og at de skal være gjentakende. Hva som er gode prestasjoner vil være opp til hver enkelt organisasjon å avklare. Flere organisasjoner opererer med både kollektive og individuelle mål. Målene som er satt skal være godt kjent av alle i virksomheten for at de skal være klar over hva måltallene er og hvordan de kan oppnås. Det vil derfor være vesentlig at målene kommuniseres ut i virksomheten slik at alle understøtter bedriftens målsetning. Resultatene vil være en konsekvens av prestasjonsutvikling. En prestasjonskultur forbindes ofte med toppidrett, hvor fremtidig konkurranse er i fokus. Videre kartlegger man klare mål, er detaljorientert, utfordrer seg selv, og trener mye for å bli best (Stensbøl, 2012). I en prestasjonskultur jager man stadig etter å utvikle egne prestasjoner. Imidlertid er det ikke naturlig at mennesker skal prestere og alltid være på topp hele tiden. Prøving og feiling er noe som er viktig i en prestasjonskultur. Man skal kunne utfordre det tygge og skape en atmosfære hvor man tør å tenke utenfor boksen. For å gi en bedre forståelse om hva som kjennetegner en prestasjonskultur, har vi valgt inkludere noen elementer som representerer kulturens fokusområder.

#### **2.4.2 Prestasjonsledelse**

I en prestasjonskultur er det vanlig at det utøves prestasjonsledelse. Strategisk prestasjonsledelse en kontinuerlig prosess, hvor ledere og organisasjon identifiserer, måler og utvikler ansattes prestasjoner, og knytter prestasjonen opp mot virksomhetens mål. Det finnes flere måter å måle ansatte som gir oversikt opp mot virksomhetens strategiske mål. Utøvelse av god prestasjonsledelse forbindes med kontinuerlig utvikling og kompetanseheving. Det vil også være nødvendig at de ansatte får tilbakemelding og belønning for god innsats (Mikkelsen & Laudal, 2014). I prestasjonsledelse er det flere elementer som er bundet sammen i et system. Prestasjonsledelse vil kunne inneholde elementene mål, vurdering, tilbakemelding og tiltak.

Latham, Sulusky og Macdonald (2008) i Mikkelsen og Laudal (2014) beskriver prestasjonsledelsessystem ut ifra fire trinn. Det første trinnet er ønsket jobbprestasjon, og trinn to er relatert til medarbeidernes atferd som må måles eller observeres på kjente kriterier. Trinn tre er tilbakemelding og målsetning. Det siste trinnet handler om hvordan ledere skal belønne medarbeideren, diskutere behov, opplæring og karriereønsker. Det er nødvendig at

det eksisterer et godt tillitsforhold mellom ledelsen og medarbeiderne for at de fire trinnene skal fungere.

Prestasjonsledelsessystemet har kommunikasjon av overordnet strategi, virksomhetens mål og verdier som utgangspunkt. Det er nødvendig å ha en god dialog sammen med medarbeiderne om hva som er gode og hva som er dårlige resultater i forhold til virksomhetens mål (Mikkelsen & Laudal, 2014). Det hjelper ikke å kun sette krav til prinsipper, standarder og tall medarbeiderne skal må opprettholde, men også forklarer hvordan de oppnås. Medarbeiderne bør involveres til å bruke virksomhetens strategiske mål for å sette seg delmål for organisasjonsenheten som medarbeiderne er en del av. Det kan da diskuteres hvilke tiltak som bør settes i gang for å oppnå målene som er avklart. Videre må lederne også vite hvilke kriterier som er lagt til grunn, hva som skal måles og hvordan dataen som innsamles skal tolkes (Mikkelsen & Laudal, 2014)

### **2.4.3 Målstyring**

Mål er et viktig element og kjennetegn i enhver prestasjonskultur. Mål forteller en ansatt hva som må gjøres, og hvor mye innsats som behøves for å innfri målet. Imidlertid er ikke alltid mål bevisste eller klare (Mikkelsen & Laudal, 2014). To kjennetegn ved mål er dens innhold og intensitet. Resultater som er ønsket ved en målsetning, kan måles over lang og kort tid. Mål kan også være konkrete og detaljert, mens andre kan ha en mer vag utforming. Formålet ved å benytte seg av mål er at det skal gi ansatte en retning og innsats mot aktiviteter som er viktig for ledelsen. Verdier og mål er med på å påvirke intensiteten i våre handlinger, hvor intensitet og følelser er med på å bestemme hvor viktig målene er for oss. Jo vanskeligere det er å nå et mål, desto mer innsats må en legge inn i handlingen. Er målet forbundet med positive følelser, vil man ligge mer intensitet i handlingen for å oppnå målet. Mål vil være med på å påvirke prestasjoner fordi vi trenger kunnskap og strategier for å kunne oppnå de oppsatte målene (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Stenberg (1987) har tatt utgangspunkt i to nøkkelspørsmål hvor det første spørsmålet handler om ansvarsområdet, og om man kan gjøre en innsats som er med å påvirke virksomhetens totale resultat. Det andre spørsmålet omhandler realistiske og konkrete arbeidsmål for ansvarsområde. Det vil si at man må ha et ansvarsområde som er med å påvirke bedriftens totale resultat, og med konkrete mål som er realistiske. Målstyring er muligheter for å styre aktiviteter og tid opp mot de områdene av en virksomhet som skaper resultater.

Målsetting vil naturligvis ha sine fallgruver. Et for stort fokus på mål kan føre til at man setter mål på alt, noe som kan oppleves som byråkratiserende. Det vil også være områder eller arbeidsoppgaver som ikke egner seg å bli mål på den tradisjonelle kvantitative måten (Mikkelsen & Laudal, 2014). Dersom en ansatt blir målt på noe en selv ikke har påvirkning på, fordi oppgavene ikke egner seg å bli mål, kan det resultere i frustrasjon, stress og sinne ovenfor sitt arbeid.

#### 2.4.4 Balansert virksomhetsledelse

Balansert virksomhetsledelse er en måte å måle resultater og knytte resultatene til prestasjoner i forhold til virksomhetens mål. Balansert virksomhetsledelse er et ikt-støttet prestasjonsledelsessystem som er utviklet av Kaplan og Norton i Mikkelsen og Laudal (2014). «Balansert virksomhetsledelse skal påvirke prestasjonene ved å knytte sammen virksomhetens visjon og strategiske mål med tillegg av mer kortsiktige handlingsplaner for hvordan de langsiktige målene skal nås» (Mikkelsen i Mikkelsen & Laudal, 2014, s.203). Her er målsettinger basert på kritiske suksessfaktorer og nøkkel prestasjonsfaktorer som er mest kjent som «Key performance indicators» (KPI). KPIér kan være kortsiktige mål og pekepinner på prestasjoner som er med på å støtte opp under virksomhetens langsiktige mål og visjon. Ledere og ansatte må arbeide sammen for å se hvordan hver enkelt medarbeider sitt arbeid påvirker de overordnede målene. På denne måten blir det lettere å skape operasjonelle mål fra virksomhetens visjon og strategiske mål (Mikkelsen & Laudal, 2014). Balansert virksomhetsledelse inneholder også et læringsperspektiv ved å gi periodevis systematisk tilbakemeldinger på resultater. En sterk tilbakemeldingskultur er et kjennetegn i enhver prestasjonskultur.

I balansert virksomhetsledelse settes det opp tilstandsrapporter og resultater på fire hovedområder, hvor områdene er direkte tilknyttet virksomhetens visjon og strategi. De fire hovedområdene er finansfokus, kundefokus, prosessfokus, læring- og vekstfokus (Mikkelsen & Laudal, 2014). Menneskelige ressurser kan diskuteres som et nytt fokusområde i balansert virksomhetsledelse. Hovedområdene skaper en balanse mellom fortid, nåtid og fremtid. Finansfokus er et område relatert til fortiden, mens kunde- og prosessfokus er nåtidsbasert. Læring- og vekstfokuset er fremtidsrettet.

De finansielle målene representerer virksomhetens langsiktige målsetting, og de dekker tradisjonelle nøkkeltall som omsetningsmål, resultatmål, kostnadsutvikling og kontantstrøm. Kundefokus kan være ulik i privat og offentlig sektor, hvor det i privat sektor handler om markedsstrategier, mens i det offentlige handler om hvor tilfreds en bruker er med tjenesten som leveres. Det vil så utvikles styringsparameter og kritiske suksessfaktorer på bakgrunn av situasjonen som virksomheten befinner seg i. Prosessfokuset handler om de interne prosessene virksomheten har, som skal bidra til at virksomheten når sine mål og lever opp til forventningene omverden har. Effektivitet, produktivitet, kvalitet og aktivitetskostnader er elementer som er viktig i prosessfokuset. I læring- og vekstfokus er det å sikre evnen til å forbedre og fornye seg som er fokusområdet. Her vil det bli sett på rammebetingelser og infrastruktur som er nødvendig for å kunne sikre seg resultatene også på lang sikt. Det vil bli sett på bygg, IKT, organisering og innovasjon, men det må også tas hensyn til menneskene i virksomheten, deres kompetanse og arbeidsmiljøet. De menneskelige ressursene kan måles ved spesielt utviklede indekser som brukes i spørreskjema. Her måles det hvorvidt en er tilfreds med sin arbeidssituasjon og hvor godt arbeidsmiljøet er. Det vil også være mulig å måle det ved å innhente såkalte fakta opplysninger som kompetansenivå, sykefravær og turnover (Mikkelsen & Laudal, 2014)

Man kan skille mellom resultatmål og det endelige målet i balansert virksomhetsstyring. Skillet vil også være på de indikatorene som viser tilstander underveis, eller midlene man

bruker for å oppnå noe. De midlene man bruker underveis får navnet driverne (Mikkelsen & Laudal, 2014). Drivkrefter er det som påvirker det endelige resultatet og som er med å identifisere kritiske suksessfaktorer. Kritiske suksessfaktorer inngår i mål-middel-hierarki med visjon, forretningsidé, hovedmål, kritiske suksessfaktorer, og under dette styringsparameter og delmål. Et av hovedargumentene for målstyring er at mål direkte og indirekte leder medarbeiderne til å ta i bruk oppgaverelevant kunnskap og strategier. Dette vil gi et naturlig grunnlag for tilbakemelding, læring av erfaring og nye muligheter for læring som er viktig for målrettet atferd (Mikkelsen & Laudal, 2014).

#### **2.4.5 Prestasjonsmåling**

Ettersom virksomhetens resultater avhenger av innsatsen til de ansatte, vil det være naturlig å måle de ansattes resultater og prestasjoner. «Å utvikle og forbedre en virksomhets prestasjoner og resultater er kjerneoppgaver i ledelse» (Mikkelsen & Laudal, 2014, s.227). Det er to hovedperspektiver på målinger av medarbeideres prestasjoner. Det ene er å måle for å kontrollere om medarbeiderne gjør stor og god nok innsats. Den andre er å måle for å legge til rette for at medarbeiderne kan få muligheter til utvikling og vekst.

Måling av prestasjoner til ansatte har skapt stor debatt. Balansen mellom å måle for å kontrollere, eller måle med ønske om å utvikle kan oppfattes som en hårfin linje. Hvis kontrollen tar overhånd, kan det trolig gå utover motivasjon og trivsel til enhver ansatt. Det vil uansett være viktig av etiske grunner og hensyn til ansatte at det som måles er pålitelig, slik at det ikke oppleves urimelig og urettferdig for de ansatte. Det stilles derfor krav til hvilke metoder som brukes, hva som måles og hvordan det skal brukes (Mikkelsen & Laudal, 2014). Tilbakemelding og vurdering av ens prestasjoner, er hovedfunksjonene i prestasjonsledelse. Prestasjonsmåling er basert på en idé om at ansattes oppgaver kan defineres i prestasjonselementene og måles over en tidsperiode som det blir gjort enighet om. For at vurderinger, resultater og informasjon skal inngå i prestasjonsledelse må det være målinger som er relevante for prestasjoner, noe som må forstås og aksepteres av både ledere og medarbeidere (Mikkelsen & Laudal 2014).

Opplever ansatte resultatmålingene som urettferdige, vil dette kunne føre til konflikter fremfor å virke stimulerende (Mikkelsen & Laudal, 2014). Målingen bør være i samsvar med virksomhetens overordnede strategi, kultur og mål, noe som kalles strategisk kongruens. Et eksempel på strategisk kongruens kan være dersom en virksomhet som driver med kundebehandling, også har som kultur og strategi å måle antall behandlede kunder og kundetilfredshet. Målingene må være pålitelig, holdbare og relevante for ansatte slik at dersom det er to ulike personer som måler en ansatt vil resultatene sammenlignbare fra begge parter. En av de vanligste fallgruvene ved prestasjonsmålinger er faren for å bli dømt basert på karaktertrekk ved personlighet. Her kan personlige egenskaper gi større inntrykk og betydning enn fakta (Mikkelsen & Laudal, 2014).

#### **2.4.6 Medarbeidersamtaler**

Medarbeidersamtaler kan være en del av prestasjonsledelsessystem ved at det ses på som en oppsummering, planlegging-, og utviklingssamtaler mellom leder og medarbeider (Mikkelsen, & Laudal 2014). Samtalen foregår mellom leder og medarbeider, og kan gjerne også kalles for utviklingssamtale. Samtalen gir mulighet for en dialog om HRM praksiser som motivasjon, og praksisene som er med på å bygge opp humankapitalen i organisasjonen. Funksjon, formål og innhold i en medarbeidersamtale vil variere fra organisasjon til organisasjon. Imidlertid skal samtalen sikre at organisasjonen og medarbeideren får mest mulig igjen for ansettelsesforholdet.

Begge parter bør være forberedt til medarbeidersamtalen slik at begge parter på forhånd vet hva som skal bli tatt opp i samtalen. Den bør være systematisk, noe som innebære at det er noen faste punkter som skal gjennomgås fordi de er av spesiell betydning for organisasjonen og medarbeiderne (Mikkelsen & Laudal 2014). Samtalen skal være personlig som betyr at samtalen er orientert rundt hver enkelt medarbeiders situasjon og behov. Det må også vektlegges utvikling i medarbeidersamtalen, da både medarbeider og organisasjonen har behov for å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Medarbeidersamtalen skal ikke være et forhør eller et kryssintervju. Den skal heller ikke være en arena hvor all oppsamlet frustrasjon blir tatt, eller bare den ene gangen i året det blir gitt ros. Medarbeidersamtalen skal derfor ikke inneholde nye saksopplysninger eller overraskende vurderinger. Formålet er ikke å skape utrygghet, men heller få til en arena hvor man kan snakke om alt som har med jobben å gjøre (Mikkelsen & Laudal 2014).

##### ***2.4.6.1 Perspektiver på medarbeidersamtalen***

Det er ut fra hvilket perspektiv de ulike virksomhetene har på medarbeidersamtalen, som vil påvirker hvordan samtalen utformes og praktiseres. Det vil dermed være mulig å skille mellom vurderingsperspektiver eller utviklingsperspektiver (Mikkelsen & Laudal, 2014). Hovedforskjellen på perspektivene er at enten teknikk eller prosess vektlegges. I vurderingsperspektivet er man opptatt av å finne frem til de beste teknikkene for å måle prestasjon, og gir tilbakemelding på det med formål som lønn. Dette stammer mye fra kommandokontroll basert prestasjonsledelse, og et ensidig fokus på prestasjonsmålinger. Derimot har man i praksis beveget seg bort fra dette fokuset og rettet blikket over til evalueringer med et bredere fokus. Utviklingsperspektivet fokusere på hvordan vurdering av resultater kan brukes til kompetanseutvikling og personlig utvikling, slik at det fører til læring. Hensikten med læring er at den skal føre til atferdsendringer, som gjør at medarbeideren lettere ser og løser problemer (Mikkelsen & Laudal 2014).

Naturligvis vil en leder og medarbeider ha ulike oppfatninger om hva som er virkeligheten. Leder og medarbeider er i ulike posisjoner, hvor leder ser muligheter og har ressurser som medarbeider ikke har tilgang på. Derimot vil medarbeideren være tettere på arbeidsutførelsen og kan tilføre kunnskaper som lederen ikke besitter allerede. Medarbeidersamtalen gir en gylden mulighet for en dialog som kan bidra til en felles erkjennelse eller meningsskapning etter strategiske mål og midler (Mikkelsen & Laudal 2014)



Medarbeidersamtalen kan også bidra til læring på individnivå og organisasjonsnivå. På individnivå blir læring beskrevet som en prosess hvor mennesker oppdager et problem, finner løsning, handler i tråd med løsninger, og deretter evaluere resultatet som igjen kan føre til et nytt problem. «Organisasjonslæring kan defineres som en prosess der man eksplisitt søker å bruke læreprosessen til kontinuerlig å forberede organisasjonen til beste for interessenter» (Mikkelsen & Laudal, 2014, s.212). Læringen skal med dette være en prosess som skal være med på å forbedre eller forandre atferd til det bedre for interessentene. Et hovedmål ved å bruke læringsperspektiv på medarbeidersamtaler er at det gjør det enklere for den enkelte medarbeider å bidra kollektivt med problemstillinger som tas opp med leder og følges opp gjennom året (Mikkelsen & Laudal 2014). Ved å bare fokusere på prestasjoner og målinger av ansatte, vil dette kunne føre til at medarbeideren underkommuniserer behov for kompetanse og utviklingsbehov, samtidig som prestasjoner er viktig for lønn og karriere. Noen organisasjoner har derfor to ulike samtaler, hvor det er en vurderingssamtale og en utviklingssamtale. Derimot er det flere organisasjoner som inkluderer begge samtalene i en. Argumenter for å ha vurdering og utvikling i samme samtale er fordi prestasjoner ikke bare danner grunnlag for lønn og administrative formål, men også diskuterer om kompetanseutvikling.

## **2.5 Evaluering av teoribidragene**

Gjennom valgt teori har vi belyst følgende temaer: lederutvikling, læring, endring og prestasjonskultur. Det finnes et stort mangfold av teori og perspektiver knyttet til lederutvikling, læring og endring. Prestasjonskultur finnes det også en del teori om, men ikke like utfyllende som de øvrige temaene.

De teoretiske bidragene som har blitt presentert viser til en omfattende gjennomgang over aktuelle temaer i denne avhandlingen. Det kan være særlig utfordrende å vurdere lederutviklingstiltak sine effekter, da forskningen på dette området er varierende. Flere perspektiver argumenterer at ledelse er en medfødt evne, som ikke kan læres. Dette utgangspunktet hadde stoppet vår forskning. Dermed har vi valgt å se ledelse som noe som kan læres, og bevisst kan utvikles.

Dessverre finnes det lite teori om hvorvidt lederutviklingsprogrammer kan skape endring i organisasjoner. Vår forskning ønsker å se om læringen som skjer i et lederutviklingsprogram skaper en endring i prestasjonskultur, og dette er et lite diskutert tema. Det er her vi håper vårt bidrag kan generere til innspill av en utvidet forståelse.

Antakelsen er at hvert av de fire valgte temaene kan kaste lys over lederutviklingsprogrammets effekt på prestasjonskultur i Danske Bank. Dette impliserer kanskje et behov for å studere selve begrepet prestasjonskultur, da forskningen på dette temaet er mindre detaljert.

## 2.6 Hvite felter på teorikartet

Oppgavens teoridel består av ulike teorier, hvor hensikten er å best mulig belyse vår problemstilling. Temaene som er presentert skal skape en dypere forståelse over avhandlingens rammer, og vi vil senere benytte teoribidragene for å diskutere det opp mot vår empiri i drøftingskapittelet.

For å få en forståelse over lederutviklingsprogram ble det naturlig å inkludere forskjellige teoretiske perspektiver på lederutvikling. Formålet med lederutvikling er å gi ledere mulighet å tilegne seg ny kunnskap, og dykke dypere inn i sin lederrolle. Derimot viser forskning at det finnes ulike måter å se på lederutvikling, som for eksempel lederutviklingsprogram som kunnskapstilegnelse, kunnskapsutøvelse og som kunnskapsutvikling. Vi har brukt Kirkpatrick (1987) sin modell for evaluering av lederutviklingstiltak, da modellen måler om et opplæringstiltak har nådd det oppførte målene. Det er viktig at ledere vet hva som kan forbedres i sin rolle, noe som også vil påvirke innholdet i et lederutviklingsprogram. Flere fellestrekk med utfordringer som er relatert til lederrollen, kan gi verdifull innsikt i videre fokusområder og innhold i fremtidige lederutviklingsprogram. For å få denne innsikten, kan man ta i bruk 360-graders evaluering av ledere. Evalueringsformen kan også benyttes som et verktøy for å kartlegge om ledere har tatt i bruk ny kunnskap som ble introdusert på lederutviklingsprogrammene. Vår avhandling skal belyse en problemstilling ved hjelp av en casestudie i Danske Bank. Grunnen til at vi valgte Danske Bank var deres fokus på lederutviklingsprogram.

Læring ble inkludert som en ønsket effekt av lederutviklingsprogram. Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer læring som en prosess hvor mennesker i organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer sin atferd på bakgrunn av denne kunnskapen. Teorien om læring i denne avhandlingen fokuserer på at individuell læring skal resultere til organisatorisk læring. Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at hvis organisasjonen skal få utbytte av læringen, må individuell læring føre til organisatorisk læring. Den individuelle læringen får en større betydning for organisasjonen hvis læringen spres til andre og resulterer til en kunnskap alle medlemmene av organisasjonen besitter. Kunnskapsoverføringen kan derimot bære med seg sine utfordringer. Vi har inkludert teori om kognitiv læring, hvor utfordringer knyttet til denne læring er at mennesker kan ha vanskeligheter med å få et sterkt forhold til læringen. Ofte vil læringen foregå i forelesningssituasjoner, hvor nytt stoff blir presentert og hvor man tenker læring vil oppstå. Foran i læringsdelen av kapittelet har vi også presentert faktorer som kan påvirker læring. Derimot er et viktig aspekt ved læringsteori å erkjenne barrierer mot læring. For å si noe om hva som resulterer i læring, er det vel så viktig å ta i betraktning faktorer som ikke fører til læring. Læring kan forstås subjektivt, og dermed vil det være hensiktsmessig for oss å undersøke læringens effekter ved hjelp av en-til-en intervju i vår case.

Hvis læring har oppstått, må det foreligge en endring i atferd eller arbeidsmåter. Derfor var det naturlig for oss å inkludere teori om endring. Avhandlingen søker å belyse eventuelle endringer i en prestasjonskultur, grunnet læringen som oppstår i lederutviklingsprogram. Teoribidragene i den delen av kapittelet retter fokus på planlagt endring, endringsreaksjoner, håndtering av motstand og strategier for endring. Vi benyttet oss av teori om planlagt

endring, da vi ser på lederutviklingsprogram som et planlagt endringsinitiativ. Begrepet endring er en naturlig del av konteksten i vår casestudie. Dermed er det interessant å undersøke hvordan lederutviklingsprogram er med på å skape endringer i vår virksomhet.

Prestasjonskultur er et begrep som ofte kan relateres til vinnerkultur i toppidrett. Derimot vil det ofte være enklere å måle gode prestasjoner for atleter som kommer først over målstreken, enn ansattes prestasjoner. Er det så enkelt at en ansatts verdi i organisasjonen er basert på hvor fort eller hvor mange KPIér (Jf. 2.4.4) som oppnås? En ansatt kan gjerne bidra på andre områder enn kun de målbare, ved å spre god stemning, motivere andre eller lære fra seg gode teknikker. Derimot er dette ferdigheter og prestasjoner som ikke gir direkte utslag på individets resultater. Teori om prestasjonskultur omhandler elementer som målesystemer, KPI, prestasjonsledelse og medarbeidersamtale. Nevnte elementer er sammensatte deler som erverves i en prestasjonskultur.

Prestasjonskultur er et viktig begrep i vår avhandling. Teoribidragene som omhandler prestasjonskultur bærer preg av en kultur som gjerne oppleves som hard, hvor måling av kvantitative resultater gir indikasjoner på hvorvidt den ansatte presterer godt nok. Vår oppfatning av prestasjonskultur derimot viser til en forståelse at myke verdier som holdninger, atferd og mellommenneskelige egenskaper også kan være med på å gi gode prestasjoner. Endringer i omgivelsene og kundeatferd kan kreve en endring i hvordan mennesker i organisasjoner bør måles. Måler man kun prestasjoner som antall solgte forsikringer, lønnsomhet og andre kvantitative resultater, vil det være dette enhver ansatt vil fokusere på. Imidlertid kan egenskaper som gode holdninger være det som gjør at kunder fremdeles ønsker å være kunde i deres virksomhet. På bakgrunn av dette har vi valgt å inkludere et nytt forskningsspørsmål underveis i denne avhandlingen. Det nye forskningsspørsmålet har i oppgave å undersøke om begrepet prestasjonskultur bør eller kan ha endret innhold og mening? Tanken er at endring i omgivelser og fokusområder i lederutviklingsprogram kan endre hva som menes med en prestasjonskultur og dens innhold. Det nye forskningsspørsmålet blir følgende: *Har begrepet prestasjonskultur endret innhold og mening?*

Det som er presentert nå, problematiserer det å måle kunnskapsoverføring og læring, og hva som er ønsket atferd, og vil ta oss videre når vi skal på våre forskningsspørsmål. Nedenfor presenteres den nye og oppdaterte oversikten av våre fem forskningsspørsmål.

1. Hvordan gjennomføres og hvilken funksjon har lederutviklingsprogram for Danske Bank?
2. Hvilken form for læring og hvilket læringsutbytte oppnås i lederutviklingsprogrammene?
3. På hvilken måte og i hvilket omfang fører læringen til endring i organisasjonen?
4. Hvordan påvirker lederutviklingsprogram, læring og endring prestasjonskulturen?
5. Har begrepet prestasjonskultur endret innhold og mening?

### 3 Design og metoder

I dette kapittelet vil vi redegjøre for studiets design og hvilke metodiske valg som er tatt for å belyse vår problemstilling. Problemstillingen i denne avhandlingen er som beskrevet tidligere: «*Promoterer lederutviklingsprogram prestasjonskultur?*». Målet for studiet er tilføre kunnskap om avhandlingens tematikk. Temaer som lederutvikling, læring, endring og prestasjonskultur er komplekse. Dermed var det naturlig å bruke en metode for innsamling av data som ga innsikt i informantenes meninger og tanker. Kapittelet vil kritisk gjennomgå hva som har blitt gjort, hvorfor det ble gjort og hvordan dette påvirket vår studie. Innledningsvis vil forskningsdesign bli klargjort, etterfulgt av studiens vitenskapsteoretiske og etiske ståsted, samt troverdighetskriteriet. Vi vil videre presentere vår case, herunder valg av informanter. Deretter følger en beskrivelse av metodevalgene, som valg knyttet til datainnsamling, dataanalyse og forskningsetiske aspekter.

#### 3.1 Forskningsdesign

I denne studien har vi tatt utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming for å besvare våre forskningsspørsmål og problemstilling. Ifølge Jacobsen (2005) skal en metode angi fremgangsmåten som blir anvendt for å kartlegge virkeligheten. Denne metoden skal fungere som et hjelpemiddel for å innsamle data og bearbeide empirien. Ettersom vi studerer både organisatoriske og individuelle effekter lederutviklingsprogram har hatt på deltakerne, ønsket vi å få beskrivende data om deltakernes opplevelser og tanker ved programmet. Vi ønsket også informantenes skildringer relatert til hvorvidt læring og endring oppstår i prestasjonskulturen, som et resultat av deltakelse i lederutviklingsprogram. Derav ønsket vi å kartlegge deltakernes læring ved bruk av kvalitativt forskningsdesign.

Formålet med forskningsdesign er å sørge for at valgene man tar begrunnes og forklares, noe som vil gjøre at valgene er åpne for kritisk vurdering (Blaikie, 2010). Dette vil gjøre at leser av avhandlingen har mulighet å evaluere de valgene vi har gjort underveis i studiet. Et forskningsdesign kan behandles som en plan, hvor det sørges for at man ikke mister kontroll i prosessen. Fordelen med å utforme et forskningsdesign er at man har mulighet å bevege seg frem og tilbake mellom kapitlene. Dette var noe som ble aktuelt for oss i vår studie. Underveis i avhandlingen gjorde vi endringer ved å inkludere et nytt forskningsspørsmål, som skyldes av et behov etter fremlagt teori.

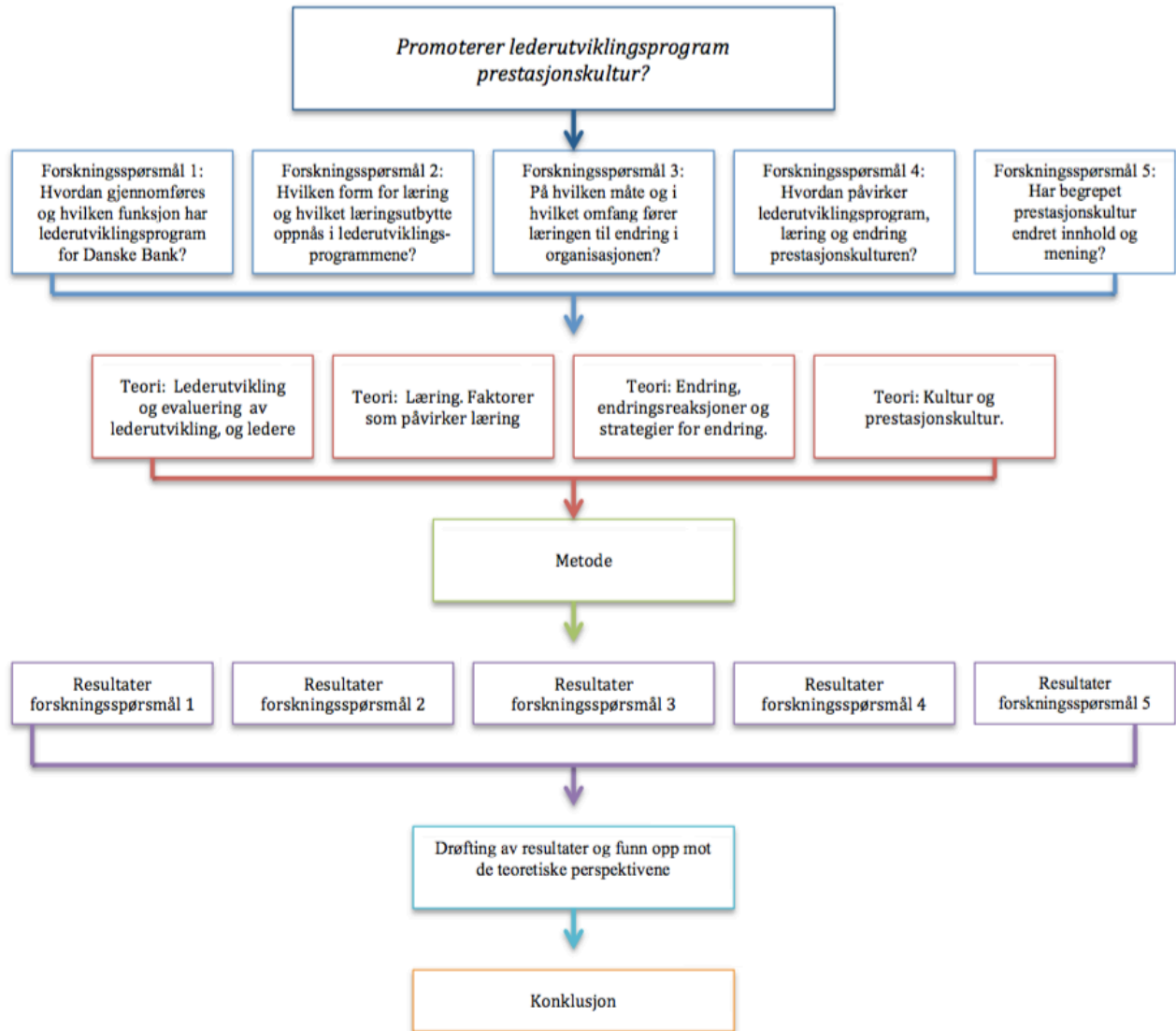
Denne avhandlingen er en casestudie. Vi har studert et fenomen i en spesifikk situasjon eller case, derav casestudie fremgangen. Vår problemstilling undersøkes i Danske Bank, da de i høy grad praktiserer lederutviklingsprogram i alle forretningssegmenter og land. Dette vil utdypes senere i kapittelet. Yin (2014) beskriver at å bruke case som innsamlingsverktøy for empiri er å undersøke et fenomen i dybden innenfor en virkelig kontekst. Fordelen ved casestudie er at man kan fokusere på et større datagrunnlag, og man kan ta i bruk ulike kildemateriale. Vi valgte denne metoden fordi den er egnet for å belyse komplekse fenomener (Yin, 2014). En vanlig innvending som rettes mot casestudier er at det behøver mer nøysomhet i utføring av opplegget. Innvendingene rettes mot at kvaliteten reduseres til

slike opplegg ved at forskeren har slurvet med systematiske prosedyrer, eller så kan forskeren la tvetydighet påvirke analysen og konklusjonen. Grunnen til at disse innvendingene finner sted er at casestudier mangler litt av de systematiske prosedyrene som forbindes med metodologiske tekster angående prosedyrer. I henhold til fenomenets grad av kompleksitet gjør casestudiet at vi via en enhet kan grave dypere og bredere i flere variabler (Yin, 2014). Vi ønsket å benytte oss av denne metoden da effekten av lederutviklingsprogram er et komplekst fenomen.

### **3.1.1 Vår designplan**

Det er nødvendig å lage en strukturert plan når man skal gjennomføre et forskningsprosjekt, slik at prosessen blir så oversiktlig og tolkbar som mulig. Vi valgte å bruke et eksplorativt forskningsdesign for å utforske lederutviklingsprogrammets effekt på prestasjonskultur. Det er fremlagt et mål om å skape en bedre forståelse over de individuelle og organisatoriske effektene lederutviklingsprogram kan føre til. Våre forskningsspørsmål skal belyse hvordan et fenomen fungerer, og derfor mener vi at det eksplorativt forskningsdesign egner seg best for vår studie. Et eksplorativt forskningsdesign gir mulighet til å gi en dypere innsikt i et fenomen. Samtidig kan det eksplorativt forskningsdesignet åpne opp for noe vi i utgangspunktet ikke hadde tenkt over. Forskningsdesignet kan også gi en pekepinn for hvordan vi kan gå frem for å håndtere problemstillingen vi har valgt å se på i denne studien (Blaikie, 2010).

Vi har valgt å benytte oss av en detaljert modell for å utforske lederutviklingsprogrammets effekter på prestasjonskultur. Modellen illustrerer fremgangsmåten i denne avhandlingen. Under viser figur 5 til avhandlingens oppbygning.



**Figur 5:** Avhandlingens oppbygning

Figur 5 er inspirert av Jacobsen (2005, s. 65), og er en detaljert fremstilling, som viser hvordan de ulike fasene i studiets forskningsprosess henger sammen. Figuren viser hvordan valgt design har gitt mulighet til å gå frem og tilbake i prosessen når ny kunnskap oppstår.

Studiet startet med et ønske om å belyse hvorvidt lederutviklingsprogram promoterer prestasjonskultur. Elementene læring og endring ble to aktuelle temaer som kunne bidra til innsikt for problemstillingen. Det ble først utarbeidet fire forskningsspørsmål som etter hvert ble utvidet til fem, som skal kaste lys over den overordnede problemstilling. Teorikapittelet ble innledet med perspektiver på lederutvikling, deretter ble det presentert teori knyttet til læring. Videre ble det fremlagt teori om studiets tredje tema, endring. Avslutningsvis ble temaet prestasjonskultur belyst.

I kapittel 3 presenteres den vitenskapelige forankringen og de metodiske momenter vi har brukt for innsamling av data. Videre i kapittel 4 vil resultatene fra intervjuene fremlegges, og forklares. Drøftelse av empirien og teori vil presenteres i kapittel 5. Avslutningsvis vil kapittel 6 fremlegge avhandlingens konklusjon.

### 3.1.2 Vitenskapsteoretisk forankring

Vår avhandling er en empirisk analyse, som er teoretisk basert. Det er vektlagt teorier relatert til lederutvikling, læring, endring og prestasjonskultur som skal gi en dypere forståelse på læringen og eventuelle endringer etter endt lederutviklingsprogram.

Det finnes et bredt mangfold over forskningsstrategier som kan benyttes i studier. Vi valgte å bruke den abduktive strategien i vår avhandling. Den abduktive forskningsstrategien konstruerer teori utledet fra sosiale aktørers meninger og forklaringer (Blaikie, 2010). Ved å bruke denne strategien vekslet vi mellom en deduktiv og en induktiv fremgangsmåte. Det ble naturlig for oss å velge denne forskningsmetoden da vi ønsket å veksle mellom teori og vår empiri. Ved bruk av abduktiv design kan vi modifisere teorien ved hjelp av empirien, og berike empirien ved hjelp av teorien. «Abduksjon kan også knyttes til at forskerens teoretiske bakgrunn gir perspektiver for fortolkning av dataenes meningsinnhold» (Thagaard, 2009, s.195). Det eksisterer god del forskning og teori på området vi ønsket å undersøke, noe som gjorde at vi hadde forestillinger om hvordan virkeligheten så ut. Gjennom den abduktive tilnærmingen, vekslet vi mellom å ta utgangspunkt i teoretiske perspektiver vi mente var relevante i henhold til vår temaer. Ifølge denne strategien må forskere forstå virkeligheten man undersøker på «innsiden». Dermed forsøkte vi å ha et åpent syn til empirien vi innsamlet, ved å være klar over forestillingene vi hadde fra før. Abduktiv tilnærming er å søke etter bakenforliggende meninger og motiver for hvorfor individer handler som de gjør (Blaikie, 2010). Når vi ser på problemstillingen vår i en overordnet kontekst vil forståelsen og beskrivelsen gjenspeile informantenes synspunkt fremfor vår egne som forskere. Det vil si at informantene våre skal kjenne seg igjen i resultatene vi presenterer i denne avhandlingen.

Vår forskning er fra et fenomenologisk ståsted. Kvale og Brinkmann(2018) beskriver fenomenologi som et bestemt begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener fra aktørenes perspektiv. I vårt tilfelle ønsket vi å se på effekten av lederutviklingsprogram for ledere og virksomhetens kultur. Effekten av lederutviklingsprogram er fenomenet vi undersøker og vi må tolke samt forstå virkeligheten til informantene. Vi intervjuet informantene for å få innsikt i deres virkelighet. Vi brukte tre av de tolv fenomenologiske inspirerte aspektene til Kvale og Brinkmann (2018) som er mening, deskriptivt og kvalitativt. Vårt semi-strukturerte kvalitative intervju er preget av disse aspektene fordi vi ønsket å få frem ledernes mening om effekten av lederutviklingsprogram, men også formålet med programmene sett fra HR sitt perspektiv. Ved å få frem meningen la vi vekt på det kvalitative for å få beskrivelser av den vi intervjuet gjennom ord. Ifølge Kvale og Brinkmann (2018) er deskriptiv der intervjuer oppfordrer informantene til å fortelle så nøyaktig og konkret som mulig hva de opplever, føler og hvordan de handler. Vi ønsket å gå i dybden av ledernes personlige erfaringer og meninger rundt de aktuelle temaene. Informantene ga eksempler på sine uttalelser, noe som ga oss et bedre grunnlag for tolkning av virkeligheten til informantene.

### **3.1.3 Troverdighetskriterier**

Flere kjenner igjen begrepene reliabilitet, validitet og generalisering som er særlig utbredt i kvantitativ forskning. Begrepene er ifølge Widerberg (2005) dårlig for kvalitativ forskning, da hensikten med kvalitative studier ikke er at vi som forskere skal kunne være utskiftbar (reliabilitet) eller at det er helt bestemt hva som skal måles (validitet). Studiet handler ikke om å måle fenomener og resultater i tall. Dermed skisserer Thagaard (2009) at kvalitative studier blant annet bruker begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet for å fremheve den kvalitative tilnærmingens særpreg. Vi har også valgt å inkludere begrepene sannhetsverdi, nøytralitet og etterprøvbarehet fra Jacobsen (2005) som kan være med på å styrke forskningens troverdighet.

#### **3.1.3.1 Troverdighet**

Thagaard (2002) beskriver at troverdighet handler om at forskningen som er utført er til å stole på og er tillitsvekkende. Jacobsen (2005) bruker begrepet sannhetsverdi, som er det samme som intern gyldighet, for å se om beskrivelsene og resultatene oppfattes som riktige. Uavhengig om man benytter seg av begrepet troverdighet eller sannhetsverdi, er det sentralt å reflektere over mulige feilkilder i datainnsamlingen. Troverdighet kan knyttes til at forskeren gjør rede for hvordan dataen utvikles. Når vi snakker om troverdighet er det viktig å se om intervjuet, lydopptak, transkripsjon og analysen er gjort på en måte som er til å stole på. Under intervjuene var det viktig for oss å skape en trygg og god ramme rundt intervjusituasjonen. Derfor gjennomførte vi intervjuene på informantenes arbeidssted, som er en plass hvor de føler seg trygg. Vi lot informantene fortelle fritt, men forholdte oss til intervjuguiden under alle intervjuene. Under intervjuene lyttet vi nøye etter informantenes egne skildringer, ba om oppklaring ved behov og oppsummerte deres uttalelser for å være sikker på at vi hadde tolket deres innspill riktig. Intervjuet var semistrukturert, slik at vi fikk mulighet å komme med oppfølgingsspørsmål underveis. Vi var begge med på intervjuene og fordelte rollene annenhver gang, hvor en stilte spørsmål og den andre noterte. Intervjuguiden ble brukt som en rettesnor, for å få en så lik gjennomgang som mulig. Dette gjorde det mulig å sammenligne resultatene bedre i ettertid. Spørsmålene vi stilte informantene ble utformet på bakgrunn for vår forståelse av fenomenet og teorien som ble presentert i kapittel 2. Derav kan vi ikke utelukke at vår forforståelse kan ha vært med på å prege informantenes uttalelser.

Sannhetsverdi er også knyttet til hvorvidt informantene snakker sant og at de oppgir riktig informasjon (Jacobsen, 2005). Derimot vil temaene vi spurte om være preget av subjektive forståelse fra hver av informantene. Vi som forskere må kritisk vurdere flere elementer ved informantenes skildringer. Først må vi se på informantenes nærhet til fenomenet, som dreier som om at dataen kommer fra første- eller andrehåndskilder (Jacobsen, 2005). Da informantene har vært deltakere i lederutviklingsprogrammer i Danske Bank, vurderer vi dette som tilfredsstillende. Deretter må vi evaluere informantenes kunnskap til fenomenet, og det vil vi også vurdere som oppfylt på grunn av deltakelse. Videre er det viljen informantene har til å gi fra seg riktig informasjon. Det kan være flere grunner til at informantene lyver, som for eksempel frykt for å bli identifisert. Dette gjelder spesielt sensitive temaer. Vi anser ikke avhandlingens tematikk som sensitiv og herunder ikke spørsmålene heller. Derfor er det



ingen grunn til å tro at informantene ikke gjengir korrekt informasjon. Deretter må man vurdere om det kan være faktorer i konteksten som medfører at informanten ikke gjengir riktig informasjon. Som presentert tidligere i dette kapittelet, ble intervjuene holdt på arbeidsplassen til informantene. Vi oppfattet at det var en god og trygg atmosfære under intervjuene.

Etter godkjenning fra NSD brukte vi båndopptaker under intervjuene. Dette ble informantene informert om før intervjuet, slik at de hadde mulighet å gi sin godkjennelse eller ikke. Fordelen ved å bruke lydopptak er at det gjør det lettere å høre etter på hva informantene sier, og man kan korrekt gjengi svarene i ettertid. Transkripsjonen ble gjennomført samme dag som intervjuet, for å styrke transkriberingens troverdighet. Dette gjorde det mulig for oss å huske visuelle aspekter ved situasjonen som båndopptakeren ikke fanget opp. Vi var begge bevisst under transkriberingen at svarene skrives ut så korrekt og ordrett som mulig. Dette innebar at i flere tilfeller måtte lytte gjennom opptakene utallige ganger. Vi byttet mellom transkribering slik at begge skulle bli godt kjent med innsamlet data. Vi laget et eget transkripsjonssystem som vi brukte til alle transkriberingene for å sikre troverdigheten i arbeidet.

### ***3.1.3.2 Bekreftbarhet***

Bekreftbarhet er knyttet til kvaliteten i de tolkningen som gjøres, og om empirien kan støttes av andre undersøkelser. Da troverdighet er knyttet til fremgangsmåten med dataen, er bekreftbarhet relatert til tolkningen av resultatene (Thagaard, 2009). Det kan være utfordrende å vurdere transkripsjonenes gyldighet. Her må man se på hva som er nyttig transkripsjon for vår forskning. Dermed var vi strenge på å transkribere ordrett, samt vi inkluderte pauser mellom svarene, gjentakelser og tonefall til informantene for å få den mest korrekte gjengivelsen av informantenes uttalelser. For å forstå informantene riktig hendte det at vi spurte «har vi forstått deg riktig når du sier (...)». Da kunne informantene bekreftelse eller avkreft vår tolkning, og det ga dem en anledning til å korrigere seg selv eller vår oppfatning av uttalelsene.

### ***3.1.3.3 Overførbarhet***

Overførbarhet eller ekstern gyldighet handler om resultatene fra en undersøkelse også kan gjelde i andre situasjoner eller steder (Thagaard, 2009). Innenfor kvalitativ forskning handler overførbarhet om en antakelse at teorien som utvikles kan være nyttig til å forstå lignende situasjoner eller personer. Selv om overførbarheten er knyttet til forståelsen som utvikles i rammen du undersøker, kan det også være relevant i andre situasjoner. Thagaard (2009) mener at tolkningen som er gitt i studiet kan vekke kjennskap hos leserne da de også har opplevd det som studeres. I vår studie går vi i dybden av flere temaer som lederutvikling, læring, endring og prestasjonskultur. Kvalitative forskning gir innsikt i hvordan mennesker opplever sin virkelighet og fenomenene som studeres. Undersøkelsen vår handlet om å få innsikt i informantenes tolkninger og følelser rundt de aktuelle fenomenene, og med det kan vi ikke med helt sikkerhet si at resultatene kan overføres til andre organisasjoner eller ledere som også har lederutviklingsprogram. Studiet vårt kan bidra til å gi innsikt i hvordan ledere

opplever situasjonene og med dette kan undersøkelsen være med på å gi kunnskap rundt temaene som tas opp.

#### ***3.1.3.4 Etterprøvbarhet***

Etterprøvningsmuligheter er relatert til at andre forskere skal få samme resultat ved å gjennomføre en identisk undersøkelse (Jacobsen, 2005). Dette kan være utfordrende i kvalitative undersøkelser, da konteksten på samme hendelse vil variere. Malterud (2011) mener at forskjellige forskere vil kunne finne ulike nyanser av samme sak, etterprøvbarhet må derfor sikres gjennom andre prosedyrer. Vi som forskere skal følge en henvisningsskikk som er god og vi er åpen om forskningsfunn. Åpenhet er ifølge Jacobsen (2005) kritisk for at det tillater leseren å vurdere om de stoler på metoden som er brukt og de resultatene som er presentert. Ved å vise en grundig beskrivelse av hvordan vi har utført undersøkelsen og hvordan vi har fått resultatene våre, skal det være mulig for andre forskere og komme frem til samme resultat. Derimot vil vi måtte ta høyde for at informantenes subjektive opplevelser kan ha blitt påvirket av ulike faktorer som tid, sted, humør og lignende.

#### ***3.1.3.5 Nøytralitet***

Alle forskere må ta stilling til hvordan de ønsker å plassere seg i forhold til intervjuprosessen og informantene (Blaikie, 2010). Nøytralitet handler om hvorvidt forskeren er i stand til å forholde seg nøytral og objektiv i samhandling med datakilder. Forskerens verdier eller preferanser kan true undersøkelsens objektivitet, som kan resultere til at det påvirker resultatene (Jacobsen, 2005). Jacobsen (2005) plasserer distanse og nærhet som to ytterpunkter i forbindelse med nøytralitet. Distanse har blitt kritisert fordi i kvalitative metoder vil forskeres egne verdier påvirke forskningen, og dermed blir det ikke en sannhet at forskningen er nøytral. I kvalitative metoder er nærhet et viktig element for å forstå informantenes forståelse av virkeligheten (Jacobsen, 2005). Imidlertid kan for mye nærhet føre til at forskeren kommer for tett innpå og blir fanget i virkeligheten som undersøkes. Det vil derfor være viktig at forskere evner å veksle mellom begge idealene.

Danske Bank er en organisasjon vi er kjent med før denne studien begynte, og dermed har vi en nærhet til forskningen. Dette kan utspille fordeler og ulemper. Fordelene er at vi kjenner til Danske Bank som en organisasjon, og har innsikt i deres arbeidsmetode og kultur. Denne nærheten førte blant annet til at vi fikk mulighet til å bruke Danske Bank som case og fikk lettere tilgang til informanter. Våre briller som forskere påvirket det vi spurte informantene om og hvordan vi tolket uttalelsene deres. Dette er noe som påvirket vår studie, selv om vi benyttet oss av standardiserte metoder for innsamling og behandling av data. Derimot forsøkte vi å være så nøytral som mulig i intervjusituasjonen for å begrense mulighetene til å påvirke informantene. Avhandlingen vår vil være åpen for kritisk vurdering.

## 3.2 Vårt case: Danske Bank

Som beskrevet i kapittel 1.1 har vi valgt å gjennomføre vår undersøkelse i Dansk Bank. Danske Bank er en av Nordens største finansieringsselskaper, og den tredje største i Norge. Med en markedsandel på om lag 37 prosent i Danmark, er de den største banken i Danmark. Danske Bank er registrert som en fullskala bank som tilsier at de tilbyr alle finansielle tjenester. Selskapet har 19 303 ansatte, med en stabil kjønnsfordeling. Konsernet har et omfattende kontornett i flere land, hvor hovedkontoret ligger i Danmark. Det vil dermed si at mye av det som skjer i Danske Bank Norge, styres fra morselskapet i Danmark. Banken er delt av i forretningsenhetene: personal banking, business banking, corporates & institutions og welth management. Vi har i denne studien valgt å referere personal banking og business banking til personmarked og bedriftsmarked.

Vi valgte Danske Bank som vårt analyseobjekt først og fremst fordi vi hadde kjennskap til noen i ledelsen. Videre ønsket vi å undersøke problemstillingen vår i en næring som er preget av høy endringstakt og som bruker lederutviklingsprogram for å utvikle sine ledere. Via vår kontaktperson i Danske Bank fikk vi mulighet til å ta kontakt med HR-avdelingen, hvor vi la frem vår intensjon ved gjennomførelsen av undersøkelsen. Etter godkjenning fra HR, satte vi i gang samarbeidet med Danske Bank og fikk tilgang til informanter.

Danske Bank har et mangfold av lederutviklingsprogrammer som rulles ut til lederne. Noen av programmene er obligatoriske for alle ledere uavhengig av land, segment eller ledererfaring. Andre programmer er frivillige, hvor ledere selv kan melde seg på av interesse. To av de obligatoriske lederutviklingsprogrammene i Danske Bank går under navnet *Mandatory transition programmes*. Programmene kan forstås som transformasjonsprogrammer, fordi programmene er ment for enten ferske ledere, eller ledere som går inn i en ny lederrolle. Den første transformasjons lederutviklingsprogrammet, *leading others*, er et program for nye ledere. Programmet representerer overgangen med å være en ansatt til å bli en leder. Programmet skal gi nye ledere verdifull kunnskap, metoder og verktøy som kommer godt med i den nye rollen. Det andre lederutviklingsprogrammet er for ledere som går over i en rolle til å lede andre ledere, *leading leaders*. Dette programmet skal også gi lederen metoder og verktøy for å forberede lederen i den nye rollen, samt bygge relasjoner på tvers av banken.

### 3.2.1 Valg av informanter

Det er viktig i kvalitative intervjustudier at man forsøker å velge informanter som reflekterer over de aktuelle temaene som skal studeres. Valget av informantene til denne undersøkelsen er basert på deltakelse i lederutviklingsprogram i Danske Bank. Vi har dermed valgt å bruke en strategisk utvelgelse, hvor utvalget blir tatt på bakgrunn av bestemte egenskaper (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Vi ønsket å komme i kontakt med ledere i de ulike forretningssegmentene i Danske Bank, som blant annet bedriftsmarked, privatmarked, corporates & institutions og welth management. Dette fordi hver avdeling har ulike måletall som fokusere på, og kulturen innad i segmentene kan være forskjellig. Videre ønsket vi en spredning i forhold til hvor lenge lederne hadde arbeidet i virksomheten, og hvor lenge de

hadde vært ledere. Bakgrunnen for dette valget skyldes et ønske om å undersøke om det finnes variasjon hos lederne, om de oppfatter lederutviklingsprogrammene som utviklende og lærende. Ettersom Danske Bank har forskjellige programmer både for nye ledere, mer erfarne ledere, samt noen som er uavhengig av segment og erfaring, var det krevende å basere utvelgelsen på flere kriterier. Dette er fordi det er et begrenset antall som har deltatt på alle programmene.

Vår kontaktperson i Danske Bank bidro med informasjon om hvilke ledere som var aktuelle som informanter. Vi sendte ut intervjuforespørsel til hver av kandidatene som passet til denne undersøkelsen, og alle som mottok forespørselen ønsket å være med i undersøkelsen. Dermed endte vi opp med et utvalg av ni ledere og én HR-ansatt. Ifølge Kvale og Brinkmann (2018) vil antall informanter velges ut fra om man har fått tilstrekkelig data til å kunne belyse problemstillingen. Etter det syvende intervjuet merket vi en metning på svarene til de fleste spørsmålene vi stilte. Derfor mente vi at ti informanter var et godt antall for denne undersøkelsen.

### **3.3 Metodevalg**

I denne delen av kapittelet vil vi komme nærmere inn på de valgene vi har tatt i forbindelse med metoden. De metodiske momentene vil ha påvirket vår undersøkelse og forskning. Først vil vi redegjøre for datainnsamling, herunder intervjuprosessen, intervjuguide og transkribering. Deretter vil vi redegjøre for analyse av datamaterialet, herunder kategoriseringen, samt beskrive noen av datanalysens utfordringer. Til slutt vil vi ta for oss de forskningsetiske aspektene.

#### **3.3.1 Datainnsamling**

Vi startet denne reisen med en felles forståelse over aktuelle problemstillinger som kunne være interessante å undersøke. Hovedfokuset i oppgaven ble å fokusere på temaene som lederutvikling, læring, endring og kultur. Selv om disse temaene er store i seg selv, følte vi at fenomenene var knyttet til hverandre på en naturlig måte. Derav ble vårt teoretiske grunnlag å undersøke de oppgitte emnene. Via en bekjent ble vi informert at finansnæringen bruker store ressurser på å utvikle sine ledere. Derfor ble det aktuelt å foreta den empiriske datainnsamlingen i Danske Bank, da vi hadde en inngang til selskapet. Dette ble beskrevet nærmere i kapittel 3.2.

I vår studie har vi valgt å kun innhente primærdata fordi det ikke har blitt foretatt noen forskning over Danske Bank sine programmer tidligere. Primærdata er informasjon og data vi som forskere selv har samlet inn og deretter analysert (Jacobsen, 2005). Som forskere hvor vi innsamler primærdata, er vi i direkte kontakt med kilden og har deretter kontroll over hele analysen og utformingen av prosjektet. Dermed stod vi i en posisjon hvor vi selv måtte vurdere kvaliteten på forskningen. Ifølge Jacobsen (2005) kan innsamling av data i et kvalitativt forskningsprosjekt skje på forskjellige måter. Vi valgte å foreta en mer formell

samtale med en HR-ansatt, for å skape en større forståelse på fenomenet lederutviklingsprogram, dens hensikt og effekter.

Intervju er den vanligste datainnsamlingsmetoden innfor kvalitativ metode, noe vi i denne studien har benyttet oss av (Jacobsen, 2005). Forskningsintervju handler om å samle inn beskrivende data fra informantens virkelighetsoppfattelse og deretter tolke betydningen oppfattelsen kan ha for vedkommende. Vi utførte en-til-en intervju med våre informantene som datainnsamlingsteknikk. En-til-en intervju brukes hvis man ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser, slik at man får frem følelser, oppfatninger og erfaringer (Johannessen et al., 2016). Problemstillingen vår tar for seg forskjellige temaer som omhandler informantenes oppfatning av lederutvikling, læring, endring og kultur i sin arbeidshverdag. Dermed mente vi at det var en fordel med individuelle intervjuer. Semistrukturerte intervjuer er en intervjuform man kan bruke når «man søker å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden, og særlig fortolkninger av meningen med fenomener som blir beskrevet» (Kvale & Brinkmann, 2018, s.46). Vårt mål ved å benytte oss av semistrukturerte intervjuer var å få beskrivelser av samtlige temaer ved hjelp av skisserte spørsmål som vi hadde utformet. Samtidig var vi åpne for endringer underveis i prosessen, for å kunne skape flyt i intervjuene. Denne intervjuformen ga informantene mulighet til å kunne gi åpne svar, og for oss som forskere å følge opp med oppfølgingsspørsmål. I flere tilfeller underveis i intervjuene sporet informantene noe av. Imidlertid tillot vi dette fordi det virket som at temaene informantene tok opp var av stor betydning for dem. Denne informasjonen kunne ha vært av stor betydning for oss, og noe vi ellers ikke ville hatt fått tak i. Dette var noe vi i ettertid har merket god nytte av, da vi ellers ikke ville vært innom de konkrete temaene informantene dro opp. Intervjuformen har dermed vært en god ressurs for oss for innsamling av vår empiri.

Det kvalitative forskningsintervjuet i vår studie ga informantene mulighet å ytre seg åpent om sin egen virkelighet som lederutviklingsprogram-deltaker. Spørsmålene var rettet mot om deltakerne hadde lært noe i løpet av programmet, om læringen hadde gått over til endret atferd eller arbeidsmetoder, og om lederutviklingsprogrammene hadde skapt endring i deres kultur. Med våre spørsmål ønsket vi svar på deltakernes læring, endringsmotivasjon og hva de selv mente de fikk ut av sin deltakelse. Vi stilte også spørsmål relatert til Danske Bank sin prestasjonskultur, for å se om lederutviklingsprogrammene hadde en innvirkning eller skapte en endring i deres prestasjonskultur. De andre spørsmålene vi stilte omhandlet deltakerens tanker om hvor hensiktsmessig de synes lederutviklingsprogram er, og om programmene bidrar til lederens utvikling.

### ***3.3.1.1 Intervjuprosessen***

Intervjuene med lederutviklingsprogram-deltakerne ble gjennomført i et privat møterom i Danske Banks lokaler i Stavanger og Bergen. Dette var nyttig slik at vi fikk gjennomføre intervjuet uten forstyrrelser. Jacobsen (2015) mener at intervjuene bør bli holdt på arbeidsplassen til informantene, da dette er et naturlig sted for dem. Selv om de fleste intervjuene ble gjennomført på kontorene i Stavanger, gjennomførte vi også et intervju på kontoret til Danske Bank i Bergen. Vi opplevde noen forstyrrelser eller distraksjoner underveis i intervjuene, blant annet en ansatt som kom inn midtveis i intervjuet. En annen

forstyrrelser var at den ene informanten var for forsinket til intervjuet. På grunn av denne forsinkelsen ble selve intervjuet litt i «full fart», og det ble ikke god mulighet til detaljerte svar.

I tillegg til å intervju program-deltakere, gjennomførte vi også en formell samtale med en ansatt i HR-avdelingen hos Danske Bank. Denne samtalen ble gjennomført via Skype, da informanten ikke var lokalisert i Stavanger eller Bergen. Gjennom dette intervjuet tilegnet vi oss kunnskap om lederutviklingsprogrammene i Danske Bank, samt formålet fra et organisatorisk ståsted. Ved å gjennomføre denne samtalen før intervjuene med deltakerne, hadde vi en bedre forståelse over aktuelle begreper som lederne tok opp, hvorfor lederutvikling er viktig for Danske Bank og gjennomføring av programmene.

De første intervjuene, særlig det aller første intervjuet var mer anstrengt da vi som forskere ikke var kjent med settingen. Etter et par intervjuer fløt samtalene mer naturlig og uanstrengt, fordi vi ble mer komfortabel i situasjonen. Intervjuene ble gjennomført over en tidsperiode på to uker. Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, unntatt et intervju som ble foretatt over Skype. Hvert intervju varierte mellom 35 til 50 minutter. Innledningsvis i intervjuet ble informantene informert om hensikten til studiet, aktuelle temaer og informasjon om frivillig samtykke. Informantene hadde før intervjuet blitt tildelt intervjuforespørsel, hvor frivillig samtykke var beskrevet. Likevel informerte vi også informantene om dette i begynnelsen i intervjuet, slik de var klar over at de kunne trekke seg når som helst i undersøkelsen. Alle deltakere i studien meldte seg frivillig til å bli med, men i ettertid kan vi stille oss spørsmål om deltakelsen faktisk var helt frivillig. Det kan være mulig at noen informanter følte seg forpliktet til å stille opp på intervjuet, på grunn av posisjonen til vår kontaktperson. Vi informerte deltakere at all form for informasjon ville anonymiseres og at vi ikke samlet inn opplysninger som navn, kjønn, stilling, eller andre personopplysninger som kan trekkes tilbake til den enkelte informanten.

Innledningsvis i intervjuet spurte vi informantene om deres tillatelse om å bruke lydopptak. Lydopptak kan gi store datamengder (Jacobsen, 2015). Derimot er det viktig å være oppmerksom på eventuelt negative konsekvenser med lydopptak. Bruk av lydopptak kan gjøre informantene mer varsom på deres ytringer, som igjen vil påvirke datainnsamlingen. Lydopptak kan på den andre siden gjøre forskeren mer avslappet da det blir lettere å følge med i samtalen, slik at vi kan stille gode oppfølgingsspørsmål. I intervjusituasjonen var det en som stilte spørsmål, mens den andre observerte kroppsspråk, noterte og kom med oppfølgingsspørsmål ved behov. Kroppsspråket inngår spesielt når det er ansikt til ansikt kommunikasjon. Vi var to intervjuere med ulike oppgaver (Kvale & Brinkmann, 2018). Etter hvert intervju diskuterte vi hvordan vi opplevde meningene til informantene og dannet oss en felles forståelse. Jacobsen (2015) skriver at raskt etter et intervju bør man foreta refleksjoner over selve situasjonen fordi det senere vil være viktig for drøfting og undersøkelsens reliabilitet.

Det kan være en rekke utfordringen som dukker opp når en skal gjennomføre kvalitative undersøkelser om intervju. Vi fikk som tidligere nevnt tildelt informanter av vår kontaktperson, som selv er leder i Danske Bank. Dermed kan det diskuteres om informasjonen som er innhentet er troverdig, da informantene er svært lojale til sin

arbeidsplass. De ønsker å stille seg selv og organisasjonen i godt lys. En annen utfordring vi møtte var å la informantene få uttale seg uten å bli avbrutt av vårt perspektiv. Vi hadde en åpen innstilling, og møtte informantens opplevelser og erfaringer med utdypende og oppfølgende spørsmål. Dette var noe som var vanskelig i situasjoner hvor noen av informantene ga korte og lite detaljerte svar. Våre bekjentskap til Danske Bank kan muligens ha påvirket vår datainnsamling, da vi kanskje kunne ha hatt en mer kritisk tilnærming i vår utspørring. På grunn av informantenes timeplan måtte det en del tilrettelegging for å kunne utføre intervjuene i Danske Banks lokasjoner. Dette medførte at noen av intervjuene våre måtte utsatt, da noen av informantene befant seg på andre lokasjoner under intervjudagene.

### **3.3.1.2 Intervjuguide**

En intervjuguide er en liste over temaer eller spørsmål som skal gjennomgås (Johannessen et al., 2016). Vi laget to ulike intervjuguider før intervjuene ble holdt. Den ene intervjuguiden var tilpasset for lederne som hadde deltatt på lederutviklingsprogrammene i Danske Bank. Deretter laget vi en guide som var tilpasset HR. Selv intervjuguiden var semi-strukturert, noe som skapte rom for oppfølgingsspørsmål om behov. Vi stilte åpne spørsmål, noe som ga mulighet til mer utfyllende svar fra våre informanter. Intervjuguiden tok utgangspunkt i teoretiske perspektiver som omhandlet lederutvikling, læring, endring og prestasjonskultur. Vi stilte også spørsmål vedrørende ledernes forventninger til lederutviklingsprogram, og deres meninger rundt gjennomføringen.

Det er viktig i utarbeidelsen av intervjuguiden at spørsmålene som stilles skal gi svar på den overordnede problemstillingen (Johannessen et al., 2016). Vi hadde også underspørsmål i intervjuguiden for å oppmuntre informantene til å gå dypere inn på tema, og kunne gi eksempler på deres ytringer. Spørsmålene ble derfor lagt opp på en måte hvor informantene kunne forklare hendelser og gi eksempler på situasjoner. Dette er noe Johannessen et al. (2016) beskriver som rekonstruering av hendelser. Eksemplifisering hjalp oss til å dra ut nyttig informasjon i forhold til kroppsspråk og hvilke hendelser informantene valgte å dra frem. Johannessen et al. (2016) angir at intervju er best egnet når forskeren har behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg, og at menneskers erfaringer samt oppfatninger kommer best frem når informantene kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet. Dette gjorde vi ved å la informantene uttrykke seg på den måten som var naturlig for dem, i forhold til spørsmålene som ble stilt. Vi valgte å ikke styre informantene inn på svarene vi ønsket å få frem, men heller holde en åpen dialog slik at informanten selv følte at de var med på å bestemme innholdet i intervjuet.

### **3.3.1.3 Transkribering**

Vi valgte å transkribere intervjuene samme dag de ble utført, fordi de fremdeles var ferskt i minnet. Hensikten med å transkribere intervjuene er å strukturere innsamlet data slik at det blir lettere å analyseres innholdet (Kvale & Brinkmann, 2018). Vi benyttet oss av lydopptaker for å samle inn dataen, før vi videre skrev ned det som ble samlet inn i intervjuet. Transkribering handler om å gjøre muntlig språk over til skriftlig tekst. Her delte vi opp intervjuene, og transkriberte halvparten hver. Vi ble enig på forhånd hvordan og på hvilken

måte vi skulle transkribere intervjuene. Kvale og Brinkmann (2018) mener at dersom man ikke har samme skriveprosedyre vil det være vanskelig å utføre språklige sammenligninger av intervjuene.

Det kan derimot oppstå en rekke utfordringer når transkripsjonen går fra en kontekst til en annen. Det er vanskelig at to transkribenter kommer til fullstendig enighet om hva som ble sagt. Derfor ble det nødvendig å lytte til båndet én gang til, for å kanskje oppdage at man har hørt feil. En annen viktig vurdering som må tas, er de emosjonelle aspektene ved samtalen. Dette kan for eksempel være at informanten sukker, flirer eller tar en lang pause mellom svarene. Dette kan medføre utfordringer når vi analyserer dataene, fordi det kan ligge bakenforliggende elementer som vi som forskere ikke får med oss når vi har transkribert. Som beskrevet tidligere i dette kapittelet, valgte vi å transkribere intervjuene samme dag som de ble utført. Dette var for å sikre at den non-verbale kommunikasjonen ikke skulle bli glemt. I tillegg evaluerte vi informasjonen av hvert intervju rett etterpå for å danne felles forståelse. Vi valgte å inkludere all data, selv det som i utgangspunktet ikke var aktuelt for vår problemstilling. Dette ga en så fullstendig kopi av intervjuet som mulig. Å kun transkribere deler av intervjuet som vi opplever som relevant for oppgaven sparer gjerne tid, men det forutsetter også at vi allerede vet hvilken informasjon som er nyttig og hva som er unyttig informasjon. Derimot senere i analysen og tolkning av resultater valgte vi å kun inkludere empiri som er aktuell for vår forskning.

### **3.3.2 Analyse av datamaterialet**

Det finnes ulike måter å analysere data fra intervjuer. Jacobsen (2015) beskriver dataanalyse som konkrete beskrivelse av det vi studere og gjør det om til generelle beskrivelser. Å analysere innebærer å hente ut den viktigste informasjonen fra datainnsamlingen. Vi analyserte empirien etter å ha kategorisert svarene fra alle informantene på hvert spørsmål, og deretter sammenlignet vi dem med hverandre.

#### **3.3.2.1 Kategorisering**

Etter all transkribering var fullført var det naturlig for oss å kategorisere innholdet. For at data skal kunne analyseres bør de være systematisert i kategorier (Blaikie, 2010). Jacobsen (2015) mener kategorisering er en måte å bryte opp temaene i mindre enheter og samle dem i en gruppe. En forutsetning ved kategorisering er at man reduserer mengden data slik det blir en fornuftig analyse av store mengder data. Etter transkriberingen hadde vi ti ulike dokumenter med tekst på flere sider, noe som gjorde at vi trengte å systematisere alt innhold som var relevant for oss i et dokument.

Vi valgte å lage et diagram hvor forskningsspørsmålene og temaene var overskriftene i hver kategori. Under forskningsspørsmålene i venstre kolonne ble temaene fra teorien vi har gått igjennom i kapittel 2 lagt inn. I høyre kolonne klippet vi inn sitater fra transkriberinger som passet inn. Under første forskningsspørsmål delte vi inn empirien ut fra de ulike temaene innenfor lederutviklingsprogram herunder lederutvikling, effekt, kunnskap og evaluering. Det andre forskningsspørsmålet som omhandler læring ble det delt inn etter forutsetninger,



former for læring og påvirkende faktorer. Det tredje forskningsspørsmålet som berører temaet endring, ble deltes inn i planlagt endring, endringsreaksjoner, kommunikasjon og involvering og strategi. Det fjerde forskningsspørsmålet som handler om prestasjonskultur ble delt inn i kultur, prestasjon, gjennomføringsevne, prestasjonssystem, målstyring, balansert virksomhetsstyring, vurdering og fallgruver. Vi valgte å inkludere et femte forskningsspørsmål, som la fokuset over på eventuelle endringer i begrepet prestasjonskultur. Kvale og Birkmann (2015) mener kategorisering gjør at uttalelser blir tydeliggjort slik at tolkningen av meningene deres blir en enklere prosess i analysen. På denne måten har vi fått systematisert sitatene etter teorien og forskningsspørsmål. Kategoriseringen har gjort det lettere for oss å sammenligne uttalelser og ulikheter. Illustrert i figur 6 har vi presentert et utdrag for hvordan vi har kategorisert empirien.

<b>Tema: lederutvikling</b>	<b>1. Hvordan gjennomføres og hvilken funksjon har lederutviklingsprogram for Danske Bank?</b>
<u>Hva er lederutvikling</u>	<p>Informant 4: «Vi har mange ulike lederutviklingsprogram, både for leder av ledere og leder av medarbeidere. Det starter ofte med nye ledere for å vise til kulturen og hvordan vi jobber i banken»</p> <p>Informant 9: «Når vi snakker om lederutvikling, er det de programmene som jobber med oss som ledere. Det følger bankens konsepter til lederutvikling».</p> <p>HR: «Området med lederutviklingsprogram i Danske Bank kan ses på fra ulike perspektiver. Det første er at den enkelte leder skal få utvikle seg personlig i sitt lederskap, og få innsikt i sin egen lederrolle».</p>
<u>Effekt</u>	<p>Informant 7: «Lederutviklingsprogram gir egen refleksjon. Du får tilbakemelding og trening som gjør det lettere i arbeidet. Men jeg synes at trening er det litt for lite av».</p> <p>informant 1: «På generelt grunnlag så vil utviklingsprogrammene bidra til din utvikling, men du må selv ønske utvikling. Det handler om hvordan du velger å være tilstede, og tar til deg den læringen som foregår».</p> <p>Informant 8: «Effektene er veldig individuelle. Derimot får man en mulighet å bli bedre kjent med seg selv. Dette får jeg mulighet til på programmene».</p>

**Figur 6:** Eksempel på kategorisering

### 3.3.3 Dataanalysens utfordringer

En utfordring knyttet til dataanalyse av kvalitativ metode er at det oppstår flere nyanser som gjør det utfordrende å tolke datagrunnlaget. Vi gjennomførte et Skype intervju på grunn av geografisk avstand. Når man har foretar et Skype intervju kan man miste den personlige kontakten med informanten, informantens kroppsspråk og mimikk på grunn av treghet i nettverk. Dette gjør at man går glipp av den non-verbal kommunikasjonen. Det kan igjen resultere til vanskeligheter når vi analyserte, fordi vi ikke fikk en fullstendig representasjon over kontekst, samt informantens kroppsspråk i rett sammenheng.

Når vi har kategorisert utdrag fra innsamlet data, er det en viktig forutsetning at sitatene blir plassert i riktig kontekst. På grunn av komplekse og utdypende data kan det ha vært en utfordring å få en klar oversikt over all informasjon. Som forskere har man egne forestillinger om hva man ønsker å hente ut av informasjon. Vi som mennesker er selektive, noe som kan resultere i en underbevissthet hvor vi har silt ut informasjon vi selv mente ikke var relevant. For å unngå denne utfordringen, valgte vi å transkribere all informasjon slik vi ikke unnlot noe data.

En annen utfordring vi møtte på når vi analyserer empiri i lys av teoretiske perspektiver, er tid. Vår datainnsamling ble gjort i en kort tidsperiode, hvor vi kun brukte intervju som innsamlingsmetode. Når vi diskuterer ulike teoribidrag og knytte det opp mot vår empiri, kan det skape utfordringer fordi vi kun har forsket på det i en tidsperiode. Det vil si at når vi skal drøfte fenomener som endring, som er basert på en prosess som skjer over lang tid, vil det være utfordrende for oss å generalisere våre funn. Derimot gjør vi det klart i vår studie at vi tar på informantenes informasjon som en sannhet, da vi ikke har tidsaspektet på vår side.

### 3.3.4 Forskningsetiske aspekter

Gjennomførelse av kvalitativ datainnsamling i form av intervju kan forårsake etiske problemer, da det er knyttet til komplekse forhold som er forbundet med å utforske individers privatliv og legge beskrivelsene ut offentlig (Kvale & Brinkmann, 2018). Samfunnsvitenskapelige undersøkelser som intervjuer handler i hovedsak om å studere mennesker, hva de tenker, hva de gjør og hvordan de gjør det (Jacobsen, 2005). Derav er det viktig å ha retningslinjer for hvordan prosjektet skal sikre informantene og deres svar. Vi tar utgangspunkt i forskningsetikken i Norge og de tre grunnleggende kravene knyttet til forholdet mellom forskere og forskningsobjekter som er beskrevet av Jacobsen (2005). De tre grunnleggende kravene vi har fokusert på er: *informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt.*

Før intervjuet sendte vi ut informasjonsforespørsel til informantene, hvor informantene ble informert og bedt om samtykke. Deltakerne ble informert om undersøkelsen formål og design (Se vedlegg, intervjuforespørsel). En forutsetning for informert samtykke er at informanten skal delta frivillig, samt bli informert om eventuelle konsekvenser og gevinster. I intervjuforespørselen ble det konstatert hvem vi er, formålet med intervjuet og hva intervjuet skulle undersøke. Informantene ble informert før intervjuet at det fremdeles var mulig å trekke seg når som helst i prosessen.

Krav til privatliv kan forstås med hvorvidt informasjonen som innsamles er følsom og privat, og om det er mulig å identifisere enkeltpersoner ut fra deres uttalelser. Intervjuspørsmålene omfattet jobbforhold og fremstår som lite private og følsomme. Vi beveget oss ikke inn i informantenes personlige sfære, og anser det som usannsynlig at personene kan bli identifisert ut fra innhentet data. Data hvor deltakere kan bli gjenkjent ble ikke offentliggjort. For å gjøre det umulig å gjenkjenne informantene valgte vi å utelate å nevne informantenes kjønn, direkte alder, stilling og andre opplysninger som kan trekkes tilbake til den enkelte informanten. Videre valgte vi å omkode informantenes navn til informant 1, informant 2, også videre. Lydopptakene vi benyttet oss av under intervjuene ble slettet etter transkriberingen.

Med krav på å bli korrekt gjengitt betyr at resultatene, i den grad det er mulig, skal bli gjengitt så fullstendig og i riktig sammenheng så mulig. Alle uttalelser og resultater fra intervjuene vil bli gjengitt fullstendig og i riktig sammenheng gjennom hele prosessen.

## 4 Resultater

I dette kapittelet vil funnene studiet har avdekket presenteres. Da undersøkelsen er kvalitativ vil funnene fremstilles ved hjelp av tekst og sitater. Kapittelet vil i hovedsak fokusere på temaene: lederutviklingsprogram, læring, endring og prestasjonskultur. Da vi har utarbeidet fem forskningsspørsmål, vil kapittelet inndeles tilsvarende. Underkapitlene representerer hvert sitt forskningsspørsmål. Resultatene presenteres som narrativer.

### 4.1 Lederutviklingsprogram

For å besvare vårt første forskningsspørsmål, valgte vi å først stille informantene spørsmål relatert til lederutviklingsprogrammets innhold og utførelse. Dette var for å få en større forståelse for hvordan programmene tilrettelegges i Danske Bank, samt hvem som er med på dem. Informantene har vært gjennom ulike programmer som både går på tvers av sine forretningssegmenter, samt på tvers av de nordiske landene. Flere av programmene er obligatoriske, mens andre er frivillige som lederne selv kan melde seg på av interesse. To av informantene uttalte seg blant annet om lederutviklingsprogrammets utførelse og innhold følgende:

Informant 4: «Vi har mange ulike lederutviklingsprogram, både for leder av ledere og leder av medarbeidere. Det starter ofte med nye ledere for å vise til kulturen og hvordan vi jobber i banken».

Informant 2: «Det siste programmet jeg var med på heter *leading from the core*. Det handlet om emosjonell intelligens, og hvordan lede ved hjelp av emosjonell innsikt, forstå reaksjonsmønstre til de ansatte og selv seg».

Betegnelsen *leading from the core* representerer et lederutviklingsprogram som handler om å lede fra kjernen i kroppen. Her skal ledelse komme innenfra, hvor fokuset er på emosjonell intelligens. Videre var informantene enig om at de hadde en forståelse av at programmene var godt planlagt. I forkant av programmene fortalte de at det ble gitt informasjon hvor informantene fikk forståelse for hva som skulle gjennomgås, og hvilke temaer som skulle bli presentert. HR understøttet informantenes uttalelser vedrørende lederutviklingsprogrammets gjennomføringer og innhold, følgende:

«Det er ulikt formål for ulike programmer. Vi har mange lederutviklingsprogrammer i Danske Bank for ulike grupper. Vi har to lederprogram uavhengig av hvor du jobber, som handler om transformasjonen som skjer når man skal lede. Det ene programmet heter *leading others*, dette programmet går på tvers av segmenter, men går spesifikt inn på transformasjonen som skjer, altså trappen opp, fra å være en medarbeider til leder».

Videre fortalte HR at lederutviklingsprogrammene går spesifikt inn på lederrollen, og hvordan man skal lede ifølge Danske Bank sine konsepter. Programmene som var relatert til transformasjonen som skjer ved å gå fra en rolle til en annen, var særlig viktig i banken. Derfor var det utarbeidet to programmer som ledere uansett må igjennom. Imidlertid forklarte HR at lederutviklingsprogrammene er uavhengig av hvilket segment man arbeider i.

Lederutviklingsprogrammer foregår i hele Danske Bank, ikke bare i Norge. Flere informanter skildret også at programmene var på tvers av landegrensar, hvor en av informantene skildret følgende:

Informant 3: «Jeg har vært med på noen lederutviklingsprogram utlands, og lederne som er med på disse arbeider også i segmentene jeg representerer. Da møtte jeg kollegaer fra Finland, Sverige, Danmark og Norge».

Utdragene ovenfor tolker vi som at ledere vet hvilken funksjon programmene skal ha for deltakerne. Temaene som blir presentert på de ulike programmene går både på det kulturelle, strategiske og operasjonelle plan. Derimot har det i senere tid blitt mer utbredt å vektlegge emosjonell intelligens som et fokusområde. Programmer rettet mot nye ledere var særlig viktig, da det ga de nye lederne innsikt i Danske Banks *ways of working*, herunder hvordan Danske Bank ønsker at ledelse skal utøves. Vi har tolket sitatene som at banken kjører programmer for de ledelsesbehovene som må dekkes. Dette understøtter HR:

«Området med lederutviklingsprogram i Danske Bank kan ses på fra ulike perspektiver. Det første er at den enkelte leder skal få utvikle seg personlig i sitt lederskap, og få innsikt i sin egen lederrolle».

Ut fra intervjuene ser vi at Danske bank har ulike lederutviklingsprogram på tvers av segmenter og land. Programmene foregår internt i selskapet. Lederutviklingsprogrammernes innhold og konsepter utarbeides fra morselskapet i Danmark. Programmene er godt planlagt, hvor formål og funksjon er å utvikle lederne i den retningen banken ønsker å gå, samtidig som deltakerne får innsikt i sin rolle som leder.

## 4.2 Læring

For å kunne besvare det andre forskningsspørsmålet, ønsket vi informantenes oppfatning om læring og læringsutbytte etter endt lederutviklingsprogram. Hovedfokuset ved spørsmålene var å få et innblikk i deltakernes syn på hvilken form for læring som ga mest, og hvilket læringsutbytte de mente var oppnådd. Felles hos alle informantene var at noe form for læring etter endt program var oppnådd. Derimot ga informantene varierende svar på mengden læring og hvilket utbytte de satt igjen med. Graden av læring var avhengig av hvordan læringssituasjonen var lagt opp, ifølge våre informanter. Praktiske øvelser og erfaringsutveksling var de læringsformene som ga det største utbytte hos våre informanter.

Informant 1: «Praktisk læring gjør at vi lærer ved å øve, trene og praktisere på teknikker. Lederutviklingsprogrammene har gått mer vekk fra en tradisjonell undervisningssituasjon, til mer praktisering».

Informant 2: «Det var mye rollespill. Det blir utøvd i praksis hvordan det er å være i vanskelige og krevende situasjoner. Dette ga læring hos alle».

Informant 8: «Det er en stor forskjell på lederutviklingsprogram hvor man sitter og er passiv, enn hvor man er aktiv med for eksempel rollespill».

Skildringene ovenfor viser til informant 1,2 og 8 sitt læringsutbytte av programmer som var preget av rollespill og praktisering av krevende situasjoner ledere kan møte på i arbeidshverdagen. Læringsform som praktiserer aktiv deltakelse viser stort utbytte hos våre informanter. Derimot beskrev noen informanter at de hadde deltatt på programmer hvor lærings situasjonen var forelesningspreget. Informant 3 skildret følgende:

«Jeg føler kanskje vi kunne hatt litt mer praktisk trening. I mange programmer er det stort fokus på teorier og konsepter, og hvordan de (les: ledelsen) ser for seg at du skal utvikle deg i din egen arbeidssituasjon».

Kompetanseutveksling og erfaringsdeling er noe som var høyt ettertraktet av informantene. Derimot viser vår empiri at eventuelle mangler på lederutviklingsprogrammet er nettopp erfaringsdeling. Etter endt program var det liten til ingen tid på erfaringsdeling med andre deltakere på programmene. Dette var noe som informant 3 og 9 påpekte:

«Det som er viktig er at vi i etterkant kan dele erfaringer. Men skal vi dele erfaringer, så må vedkommende være i samme situasjon som meg selv. Jeg har mer sans for å jobbe med lederutvikling i det norske teamet, hvor jeg kan diskutere situasjoner som er mer like».

«Det som skjer etter endt lederutviklingsprogram er at man har alt for liten tid til erfaringsutveksling».

Det siste utsagnet beskriver den ene informanten at lederne gjerne ikke har fått reflektert over hvilken læring de har fått av programmet i ettertid. Informantene ønsket å bruke erfaringsdeling som en form for læring, og gjerne som en del av lederutviklingsprogrammene. Videre fikk vi en forståelse fra våre informanter at denne erfaringsutvekslingen burde være med deltakere fra samme land og gjerne samme forretningssegment. Flertallet av våre informanter var klar i forbindelse med at lederutviklingsprogrammene burde gjennomføres sammen med andre ledere fra samme land. Dette kom frem hos flere informanter hvor de skildret at selv om Danske Bank er en samme bank uavhengig av lokasjon, så er det innad kulturforskjeller fra land til land. Flere informanter mente også at Danske Bank Norge var kommet lengre på noen områder, enn for eksempel i Danske Bank Danmark. Dermed var det flere informanter som mente at programmene skulle fokusere på Danske Bank Norge sin situasjon, og ikke de andre landene som også tilhører Danske Bank alliansen. Lokasjon og andre deltakere ga dermed utslag på hvilket læringsutbytte våre informanter satt igjen med. Hvilket læringsutbytte som ble oppnådd i programmene varierte fra informant til informant. Derimot var det en fullstendig enighet om at deltakerne fikk en dypere forståelse av sin egen rolle som leder, og det ga dem mulighet til å reflektere over sin lederposisjon.

Informant 4: «Jeg har vært på mange programmer, men jeg har fått læring der hvor jeg har fått dykket inn i mitt eget lederskap, og hvor jeg har fått reflektert over hvordan jeg skal være med andre».

Informant 7: «Du lærer en del i et lederutviklingsprogram. Det gir læring og selvrefleksjon i forhold til at du må gå inn i deg selv som leder. Jeg må forstå hvordan jeg kan bruke meg selv for å drive mine medarbeidere mot endringene som kommer».

I likhet med at lederutviklingsprogrammer ga erfarne ledere muligheten til å dykke inn i sin lederrolle, bidro også programmene til noe verdifullt for de mer nyetablerte lederne. Ifølge HR kunne de se forbedring på fokusområder etter endt kurs.

HR: «For en ung leder som går på programmet *leading others*, er det en gjerning som går mest ut på vedkommende sin egen utvikling og lederrolle. Mens de andre programmene som kommer videre utover ser vi mer effekt på ønsket kultur, atferd eller fokus».

Vi så dog at det var noen ulikheter på engasjementet rundt bruk av den nye læringen mellom de eldre og yngre lederne. De yngre lederne følte at de hadde et stort utbytte av deltakelsen, og lærdommen på programmene. En av de eldre informantene uttrykte at det var de yngste og ferskeste lederne som var ivrigste til å ta ting i bruk. Hos flere av de eldre lederne fikk vi forståelse av at informantene selv plukket ut den informasjonen de selv så som relevant for dem. Imidlertid gjenspeiler programmene fokusområdene til HR, som igjen fører til at lederne retter mer oppmerksomhet på fokusområdene. Ulike verktøy og teknikker for lederskap var noe informantene senere kunne bruke i situasjoner med sine medarbeidere. Informanten 9 beskrev elementer i lederutviklingsprogrammene som satte spor:

«Det kan være fragmenter, ord og uttrykk, arbeidsmetodikker, konsepter og verktøy, som jeg kan bruke og føler gir meg verdi. Det vil jeg ta vare på, og prøve det ut i praksis med mine folk».

Det er flere læringsformer som praktiseres i lederutviklingsprogrammene til Danske Bank. Noen av programmene er lagt opp som en forelesningssituasjon, mens andre mer praktisk utformet. Felles for våre informanter var at programmene som var preget av praktisk utøvelse og som la opp erfaringsdeling etter endt program, var de programmene som ga et størst læringsutbytte. Denne erfaringsdelingen er ifølge informantene nødvendig for å diskutere ønsket læring etter endt program. Læringsutbytte ved programmene var varierende, men informantene var enig i at det ga selvinnsett og refleksjon over sin lederrolle. Derimot så vi et skille mellom yngre og eldre ledere, hvor de yngre lederne var ivriges i å ta i bruk lærte arbeidsmetoder fra lederutviklingsprogrammene.

### 4.3 Endring

Det tredje forskningsspørsmålet handler om hvorvidt læringen som skjer i lederutviklingsprogram fører til endring i organisasjonen. For å besvare dette forskningsspørsmålet ønsket vi innsikt i informantenes forståelse og reaksjoner for endring, faktorer som påvirker endring og hvorvidt lederutviklingsprogrammene skapte en endring i Danske Bank. I denne studien arbeider vi ut fra følgende forståelse: Vi kan ikke påstå at læring har skjedd dersom vi ikke ser en endring i arbeidsutførelse eller atferd. Med denne grunnleggende forståelsen ble endring et viktig element å inkludere i vår forskning.

Gjennom våre intervjuer fikk vi en forståelse for at finansnæringen er preget av endring. Informantene forklarte at endring var et begrep en var nødt å forholde seg til, uavhengig om man ønsket det eller ikke. Derimot var alle informantene klar over viktigheten med endring,

og hvor viktig det var å endre seg i takt med sine omgivelser. Denne forståelsen ble skildret av samtlige informanter:

Informant 2: «Man må akseptere at det er ting som må endres, og man må være villig til å endre det».

Informant 4: «Jeg elsker endringer og syns det er spennende med endringer. Verden endrer seg, marked endrer seg, kundene endrer seg og konkurrentene endrer seg. Om vi da ikke endrer oss vil folk kunne komme til å endre seg før oss og vi vil tape konkurransen».

Informant 9: «Endringene skapes og fremprovoseres av kundeendringer. Vi må tilpasse oss kundene og måten kundene tenker på».

Informantene hadde en reflektert forståelse over hvorfor endring var viktig for å holde seg konkurransedyktig. Endring ble sett som et resultat av endring i kundeatferd, finansnæringen og hos sine konkurrenter. Hvis banken ikke setter fokus på endringen, vil de «tape» konkurransen ifølge noen av informantene. Vi bemerket en sammenfallende likhet hos alle informantene, hvor de så seg selv som positive til endringer. Dette ble skildret av den ene informanten følgende:

Informant 9: «De ansatte hos meg sier jeg er alt for positiv til endringer. Dersom ledelsen har besluttet at vi skal gjennomføre et eller annet så tenker jeg at det er gjennomtenkt».

Informant 6: «Man må se sin egen nytteverdi for å være med på endringen. Hvis du ikke ser at det har noe verdi for deg, så er det lettere å ikke bli med på endringen. Da må du bruke pisk men det er siste utvei».

Informant 5: «Så lenge det føles effektivt og konstruktiv er jeg veldig for endring».

Ut fra disse uttalelsene forstår vi det slik at informanten er positiv til endring fordi vedkommende er trygg på at endringsinitiativet er godt gjennomtenkt. Med andre ord, er informanten positiv til endring da endringen har et mål og nytte for seg. Lederne var positive så lenge de opplevde det som gjennomtenkt og konstruktiv. Dermed kan vi anta at hvis endringer ses som unødvendig eller lite nyttig, kan reaksjonene være annerledes. Noen av lederne fortalte at de hadde utfordringer når det kom til å implementere endringen hos sine ansatte.

Informant 9: «Det som er viktig for min del er at jeg må klare å beskrive *the why*. Jeg må forklare hvorfor vi endrer og hvorfor det er viktig. Klarer jeg ikke å forklare *the why*, så må jeg snakke med noen før jeg tar det til mine ansatte».

Informant 3: «I bankverden og spesielt min avdeling er det mye endringer og effektiviseringstiltak. Endringen i min avdeling gjør at vi får mer tid å jobbe aktivt med de store kundene. Dette innebærer en ny måte for mine ansatte å jobbe på, noe som de ikke setter pris på».

Informant 4: «Jeg tror at mange av argumentene medarbeiderne bruker er at de er negativ for å være negativ. Det vi diskutere er at endringsprosessen ikke nødvendigvis innebærer bedring umiddelbart, det kan ta måneder før endringen fungerer».



Det er viktig for lederne å være klar over hvorfor endring er nødvendig når de skal kommunisere dette ut til sine ansatte. Endring i arbeidsmåter kan forårsake negative holdninger til endringen, da dette er en ny måte for ansatte å arbeide på. Den ene informanten opplevde derimot at motstanden kunne skyldes at ansatte var negative for å være negative. Endring er en naturlig del av konteksten til våre informanter. Endringsmotstand ble hardt slått ned på ifølge våre informanter.

Informant 5: «(...) De som er veldig anti endring, både på seg selv og struktur, forsvinner fort ut av banken».

Gjennom samtale med HR-avdelingen i Danske Bank skildret vedkommende at selv lederutviklingsprogrammene også ble møtt med motstand.

HR: «Vi møter motstanden på programmene med at vi gjør dette her av en grunn, ikke for at vi har så lite å gjøre at vi skal ta opp deres tid. Dette er vi strenge på. Her må du henge med, ellers kan du finne på noe annet».

Basert på uttalelsene ovenfor tolker vi det som at ansatte i Danske Bank er nødt til å forholde seg til og være med på endringer. Motstand kan ha alvorlige konsekvenser og påvirke den ansattes fremtid i banken. HR-avdelingens klare mening viser også at de slår hardt ned på deltakere som viser liten interesse på programmene. Lederutviklingsprogrammene blir praktisert av en grunn, og dersom man ikke henger med er dørene åpne til å forlate programmet.

For å gi en forståelse om hvorvidt læringen ved lederutviklingsprogrammene skapte en endring i organisasjonen, viste informantene til ulike oppfatninger. Imidlertid ga lederutviklingsprogrammene en dypere forståelse i ledernes rolle, noe som skapte endring i hvordan lederne utøvde sin ledelse. For å ta i bruk det som er lært på lederutviklingsprogrammene, beskrev HR og en informant følgende:

HR: «Ny innsikt og kunnskap generer jo ikke ny atferd, hvis du ikke ønsker å ta innsikten og kompetanse inn over deg selv, og ønsker å gjøre endringen selv. Vi bruker tid og ressurser på egen refleksjon over personlige læringspunkter som de skal ta med seg videre til sin leder».

Informant 4: «Du må bruke den kunnskapen og innsikten mot deg som person. Det er store mål, men change happens one by one».

Som uttalelsene ovenfor skildrer oppstår ikke endringen samtidig og man kan ikke forvente at ved å være deltaker på programmene, vil endring oppstå umiddelbart. Vi fikk derimot en forståelse på at kunnskapen og innsikten må man ta inn over seg, og selv ønske å reflektere over den. Alle informanter var enig og fortalte at man ikke kunne snu eller endre måten man jobbet på, ved en dag på kurs. Det er en kontinuerlig prosess som stadig følges opp, og hvor man kommuniserer kunnskapen ut til andre ansatte i organisasjonen. Hvordan læringen etter endt program ble fulgt opp, viste informantene til ulike oppfatninger. Hos noen informanter var det nettopp oppfølging som manglet ved programmene. Her beskrev de at det var lite til ingen evaluering eller oppfølging etter endt program. Derimot var det noen informanter som hadde fått oppfølging etter noen av lederutviklingsprogrammene.

Informant 2: «Noen ganger blir vi satt i grupper på tvers av landene, hvor vi skal snakke en gang i måneden over Skype. Her prater vi om hvordan vi har anvendt læringen, og dele erfaringer med hverandre. Men i andre programmer er det ingen oppfølging».

Informant 4: «Ofte etter du har gjennomført et lederutviklingsprogram legges det en plan for hvordan du skal rulle dette ut, og implementert dette på en god måte. Dette er litt avhengig av programmet du har deltatt på».

Endring er noe alle våre informanter så som nødvendig. Informantene beskrev seg selv som entusiastisk for endring, så lenge endringen var konstruktiv og nyttig. Dersom endringen ikke hadde nytteverdi for den enkelte lederen, var reaksjonene noe annerledes. Den ene utfordringen knyttet til endring, var relatert til hvordan endringen skulle implementeres hos de andre ansatte. Det å kommunisere ut nødvendigheten med endringene til sine ansatte var viktig for at de ansatte skulle være med på endringen. Felles for informantene var at lederutviklingsprogrammene ga en dypere forståelse i lederrollen. Derimot vil det være en for enkel forståelse å si at læringen ved programmene skapte en isolert endring ifølge våre informanter. Informantene var klar over at endring var en kontinuerlig prosess, som krever tid og ressurser for å bli vellykket. Imidlertid kan vi si ut fra vår empiri at læringen fra programmene førte til større selvinnsikt i ledernes rolle. Dette var noe som påvirket måten lederne opptrer mot sine ansatte. Alle informantene var positive til lederutviklingsprogram, og mente at det bidro til å utvikle ledere i den retningen banken ønsket å bevege seg mot.

#### 4.4 Prestasjonskultur

For å besvare fjerde forskningsspørsmål, stilte vi spørsmål relatert til hvorvidt lederutviklingsprogrammene læring og endring påvirket Danske Bank sin prestasjonskultur. Informantene har skildret at finansnæringen er i en kontinuerlig endring. Dette er noe som har påvirket lederutviklingsprogrammene fokus og innhold ifølge HR. Ut fra hva informantene har skildret, har banken endret måten ledelsen utøves. Dette kan vi tolke basert på hva informant 6 forteller:

«En ting er endring for å tilpasse oss kundene, men vi må også tilpasse oss ansatte da de også forandre seg. Vi må fokusere på hva som er ønsket for fremtidens medarbeidere».

Fokuset på lederutviklingsprogrammene har forandret seg det siste året. Det er et annet behov for kunnskap og kompetanse i dag enn for ti år siden, ifølge HR. Innholdet som blir presentert ved lederutviklingsprogrammene gjenspeiler aktuelle temaer og fokusområder som banken anser som viktig. Fokusområder som emosjonell intelligens og hvordan lede fremtidens medarbeidere er noe lederutviklingsprogrammene i dag fremhever. En av informantene beskrev de nye fokusområdene, på et program vedkommende selv skulle delta på senere i 2019.

Informant 2: «Jeg har hørt rykter om at ledelsesutviklingsprogrammet *leading by the core*, går mer ut på holdninger, verdier, kulturendringer og ikke like mye på resultater. Hele bedriften skal endre seg i forhold til det å arbeide med emosjonell intelligens som et verktøy».

Lederutviklingsprogrammet informanten ovenfor skildrer viser til et at annet innhold enn tidligere programmer. I *leading by the core* vektlegges det at ledere skal rette mer fokus mot holdninger, verdier og ønsket atferd hos sine ansatte. Tidligere programmer har fokusert på resultat, KPI og prestasjoner. Videre skildret flere av informantene at de nye lederutviklingsprogrammene innhold vektlegger mer hvordan man kan forstå og lytte til teamet sitt, tilpasning av lederstil til de ansatte, og behov som de ansatte kanskje trenger fra sin nærmeste leder. Dette støttet HR oppom, hvor de fortalte at KPI og resultater ikke betyr alt lenger:

«Nytt i år er at det har kommet nye målemåter der den ansatte vurderes på 50% KPI og 50% atferd».

Når vi stilte spørsmål om prestasjonskultur var flere enige om at Danske Bank hadde en god prestasjonskultur. Evalueringen av prestasjoner skulle forandres, hvor et større fokus skulle rettes mot emosjonell intelligens. Noen av segmentene hadde allerede endret seg til den nye måten å evaluere på. Imidlertid var det noen segmenter som var kommet lenger i prosessen, og hadde en positiv holdning til den målemåten.

Informant 6: «Det er nok kommet lengst her i personmarkedet, og det vil trolig gjennomsyre hele organisasjonen etterhvert».

Informantene fortalte at de nå skulle vurdere de ansatte på 50% KPI og 50% atferd. Derimot bemerket vi at den nye målemåten ikke var implementert og tatt i bruk av alle lederne enda. Særlig var det ledere på bedriftsmarkedet som holdt tilbake på den gamle vurderingen. Informant 4 skildret følgende om prestasjonskulturen i Danske Bank:

«Prestasjonskulturen er dypt forankret hos ledelsen. Alle vet hva vi måles på. Men om vi ser på de myke verdiene for hvordan vi kan øke prestasjonskulturen, så er det her vi kan se på hva vi kan endre for å øke prestasjonen».

Videre beskrev informant 5 om hvilken karaktersetning system som var vanlig i Danske Bank:

«Vi har et sett med mål eller KPI'er som vi setter prestasjoner opp mot. Deretter deler vi opp prestasjoner mot to, hvor vi har konkrete møter og antall strategiske rådgivnings konsepter eller inntjening. Videre har vi 50% som går på prestasjon på verdier, holdning og vi har et sett med kjerne verdier i banken som skal etterleves».

Det kan tyde på at lederne er veldig klar på hvilke sett med mål og KPI'er som skal måles, men det var ikke like uproblematisk for alle informantene. Noen av informanter så den nye målemåten som veldig subjektiv og vanskelig. De som viste negative holdninger, selv ved gode målbare prestasjoner, vil bli målt lavt på atferd. Dette forklarer informanten under:

Informant 3: «I Danske Bank måler vi ansatte på to ting som vektlegges 50/50. Den ene er resultater og den andre er holdninger. For dem som er negative for å være negative, så får de lav score på holdninger».

HR understøttet at lederne og medarbeiderne i Danske bank var opptatt av KPI'er og resultater, og har hatt et manglende fokus på emosjonell intelligens. HR forklarer at de ansatte i Danske Bank har et altfor stort fokus på de harde måltallene, og på grunn av dette

arbeidet HR nå med å jobbe fra den andre enden. Vi stilte så spørsmål om hvordan denne endringen hadde blitt møtt. Informantene som arbeidet i privatmarkedet viste mer positive reaksjoner til endringene, mens bedriftsmarkedet synes det nye målesystemet er mer komplisert. Dette viser informant 6:

«Det er mange som synes at dette er veldig vanskelig. Mange tenker på hva skal jeg da bli målt på når, jeg ikke kan bli målt på antall spareavtaler jeg har solgt i løpet av år. Hvordan vet vi da om vi er gode og hva som er suksess?».

Bekymringen skildret ovenfor viste at samtlige reagerte negativt på det nye målesystemet. Derimot var det andre som hadde en annen oppfatning om de nye måletallene:

Informant 7: «Det er veldig sentralt å måle atferd om vi skal bli en bedre arbeidsgiver. Noen hadde motstand mot denne målingen på atferd, men så har man sett at dette er en viktig del for å kunne styrke en god kultur enn bare å styre på hardcore tall».

HR forklarte at de nye måletallene for det meste ble møtt med positive reaksjoner. De ansatte syntes det var befriende å bli målt på flere faktorer, og ikke kun målbare resultater.

HR: «Denne endringen ble møtt med jubel, i alle fall 90%. Du blir rett og slett premiert for å være grei. Men kanskje for de mest hardmålet KPI personene, er dette litt ubehagelig. Endelig blir folk belønnet for å oppføre seg bra, ikke bare strenge og hardcore KPI».

Det var ikke bare målesystemene som har blitt endret i Danske Bank. Nylig ble det implementert et nytt verktøy for medarbeidersamtale, kalt *MyTalk*. En av lederne beskrev *MyTalk* slik:

Informant 8: «Vi har fått et nytt verktøy som heter *MyTalk*, hvor hovedmålet er å skape en bedre feedback kultur».

*MyTalk* skal brukes for å skape åpenhet dialog og tillit sammen med medarbeiderne. Videre har verktøyet som funksjon å sette mål som medarbeiderne selv bestemmer. *MyTalk* var et verktøy som også ble presentert på en av lederutviklingsprogrammene, og ifølge HR er nødvendig for å skjerpe tilbakemeldingskulturen i Danske Bank.

Lederutviklingsprogrammene blir brukt for å vise deltakerne hvilken retning og fokus banken ønsker at ledere skal ha. I dag fokuserer lederutviklingsprogrammene mer på emosjonell intelligens og nye målemetoder som omhandle hele individet, og ikke bare KPI. Danske Bank bruker *MyTalk* for å gi og skape tilbakemelding, tillit og åpenhet mellom medarbeiderne og lederne. I tillegg brukes *MyTalk* for å sette nye mål slik at teamet skal kunne prestere godt.

## 4.5 Endring i prestasjonskultur som begrep

I det femte forskningsspørsmålet ligger fokuset fremdeles på prestasjonskultur. For å gi innsikt i hvorvidt prestasjonskultur har endret innhold og mening, så vi det som naturlig å grave mer i endringene som har gjennomsyret Danske Bank. Endringene som vi beskrev i punkt 4.4 viser til en annen måte å vurdere ansatte i Danske Bank. Segmentet for privatmarkedet var de som hadde kommet lengst i implementeringen av det nye

målesystemet. Fokuset skal ifølge HR være 50% på prestasjoner og 50% på atferd. Dette var de fleste informantene innforstått med, selv om den praktiske utførelsen ikke var kommet like lang i hvert segment.

Informant 5: «Det heller seg mer og mer mot myke verdier nå ja».

Denne endringen som vi har beskrevet kan også ha ført til nye tanker rundt innholdet i prestasjonskultur. Gjennom våre intervjuer fikk vi varierende svar fra informantene om hva som utgjorde en prestasjonskultur. Svarene varierte fra segment til segment, og vi merket også forskjell i svar fra de ulike aldersgruppene. Noen av informantene mente at en god prestasjonskultur lå i resultatene medarbeiderne leverte:

Informant 3: «En god prestasjonskultur tenker jeg at vi har hardt arbeidende, kompetente og flinke folk som sørger for at våre kunder blir fornøyd. Fornøyde kunder blir hos oss og kjøper produkter, og løsninger vi har».

Informant 8: «Vi har en kultur hvor folk er opptatt av å gjøre det bra for teamet sitt, stolthet, levere på resultater og folk vil ikke ligge etter».

Utsagnet ovenfor samsvarer godt med den forståelsen vi har på begrepet prestasjonskultur. Ansatte er opptatt av å levere gode resultater, og dette er noe som etterstrebes. Derimot var det andre informanter som hadde en annen forståelse av begrepet, hvor kundetilfredshet og gode prestasjoner handlet om å kunne sette tall på prestasjonen. Dette ser vi ligger igjen i endringene som har skjedd i evalueringen av de ansatte. De segmentene som ikke var kommet like langt i den nye målemetoden, fokuserer mer på målbare resultater. Andre segmenter som har tatt de nye evalueringsverktøyene i bruk, fokuserer mer på kundetilfredshet og holdninger som den ansatte viste. Som skildret i punkt 4.4 var de fleste lederne enige at Danske Bank hadde en prestasjonskultur, foruten et par eldre ledere som sa seg uenig. Informant 3 forklarte følgende:

«Nei, jeg ville ikke sagt at vi har en prestasjonskultur. Når jeg vurderer dette er det basert på hvor jeg kommer fra og sånn sett er jeg overrasket at vi i Danske Bank mangler noe for å ta oss et skritt videre, vurdert opp mot konkurrenter og der jeg har vært tidligere».

Her uttrykker informanten at det ikke er en prestasjonskultur i Danske Bank i forhold til tidligere arbeidssituasjoner. En annen leder av en eldre generasjon forklarte at kulturen hadde blitt mykere og at det var mer fokus på de ansattes tilfredshet. Informant 8 forklarte det slik:

«Det dreier seg mye mer i en mykere retning enn før. Nå går det mer ut på ansattes ved og vel, og tilfredshet. Lykkelige medarbeidere arbeider bedre enn ved kun fokus på performance».

Informantenes skildringer tydet på at atferd var noe vanskeligere å måle. Det å hjelpe andre ansatte med din ekspertise eller motivasjon, vil ikke direkte påvirke dine resultater, men vil igjen være med på å hjelpe felleskapet til å prestere godt, beskrev flere av våre informanter. De yngre lederne ser ut til å ha en annen oppfatning av prestasjon enn hva de eldre i Danske Bank har. Dette kan tyde på at det har oppstått en endring i hva som anses som en prestasjonskultur. Prestasjonskultur og hvordan informantene ser på prestasjonskultur kan henger sammen med hvordan de ønsker å måle sine ansatte. HR støttet oppom dette, og

fortalte at det fremdeles var en lang vei å gå for at alle lederne skulle ta i bruk de oppførte endringene.

I lys av vår empiri så vi ulike oppfatningen om hva som kjennetegner en prestasjonskultur og dens innhold. De nye målesystemene, hvor man måler 50% på resultater i form av harde måltall og 50% på atferd, skapte tvetydighet hvorvidt Danske Bank fremdeles hadde en prestasjonskultur. Noen av informantene mente at med den nye målemetoden kunne man ikke betegne kulturen i Danske Bank som prestasjonskultur, da atferd ikke direkte påvirker ens målbare prestasjoner. Andre informanter mente at Danske Bank fremdeles hadde en prestasjonskultur, fordi god atferd også kunne kategoriseres som en prestasjon.

## 5 Diskusjon

Hensikten med vår studie har vært å utforske lederutviklingsprogrammets effekt på prestasjonskultur, ved å se på elementene læring og endring. Vi har et ønske om å undersøke hvorvidt læringen som forekommer ved et lederutviklingsprogram skaper en endring i prestasjonskulturen i Danske Bank. I dette kapitlet vil de teoretiske perspektivene diskuteres i lys av hovedfunnene i empirien. Avslutningsvis i dette kapitlet vil vi få frem hovedutfordringene med studiet, samt resultatenes betydning.

### 5.1 Lederutvikling

Lederutvikling kan forstås som enhver form for utvikling som fremmer en leders potensial (Kuvaas & Dysvik, 2012). Her er derimot teorier om lederutvikling varierende. Noen teoretikere mener at lederutvikling skjer i den daglige arbeidsutførelse, mens andre fokuserer på lederutvikling som planlagte verktøy og tiltak (Bottrup, 2002). Empirien antyder at selv informantene ikke hadde et entydig svar på hvordan lederutvikling foregår og utøves. Flere av våre informanter mente at lederutvikling oppsto hovedsakelig i arbeidshverdagen, med krevende oppgaver. Imidlertid viser empirien at informantene var klare på at det var nødvendig med lederutviklingsprogram. Dette har vi tolket i henhold til Kuvaas og Dysvik, (2012) hvor det skildrer at lederutvikling tiltak øker graden av konkurranse mellom organisasjoner, noe som gir økt press på videreutvikling av egne tjenester for å ligge i forkant av konkurrentene. Lysø og Fjellvær sitert i Mikkelsen og Laudal (2014) beskriver at lederutviklingsprogram er kommet for å bli. Vi har tolket ut fra empirien vår at lederutvikling har blitt en selvfølge, da banken er i kontinuerlig endring og må forholde seg til nye praksiser. Det vil da stilles nye krav for både nye og eksisterende ledere om å fornye og utvikle egne kunnskaper og ferdigheter. Empirien vår viser at lederutviklingsprogram sees på som et nødvendig gode, selv om informantene var uenig i om lederutviklingen oppstod primært i lederutviklingsprogram eller ved utfordringer i arbeidshverdagen.

Lederutvikling knyttes ofte opp mot programmer som skal fremme lederes personlige utvikling (Mikkelsen & Laudal, 2014). Noe som kan inngå i lederutvikling er ledertrening, hvor det fokuseres mer på læring av praktiske ferdigheter for å kunne løse en bestemt oppgave. Det finnes ikke et entydig svar på hva som kategoriseres som lederutvikling, da tiltakene kan ha flere ansikt. Vi kan se alt fra kick-off, coaching, uformelle og formelle tiltak som lederutvikling. Ut fra vår empiri tyder det på at lederutvikling ses på som et planlagt formelt program som er iverksatt av HR. Formelle program innebærer at de vanligvis er strukturerte, og har som mål å bringe ledere sammen for å lære og dele erfaringer sammen med hverandre. Programmene i Danske Bank er også interne, som vil si at det er en gruppe med ledere som er samlet fra samme virksomhet. Derimot viser vår empiri at lederutviklingsprogrammene i Danske Bank er preget av organisasjons oppbygning. Programmene rulles ut fra morselskapet i Danmark, hvor formål og innhold allerede er bestemt når de ankommer HR i Norge.

### 5.1.1 Perspektiver på lederutvikling

Vi kan forstå lederutvikling fra ulike perspektiver. Lederutvikling kan ses som kunnskapstilegnelse, hvor man ser kunnskap som noe man eier og er kjent med. Kunnskapen tilegnes gjennom kognitiv internalisering og fører til bedre praksis (Mikkelsen & Laudal, 2014). Kjent for denne tenkemåten er at det forventes at alle skal tilegnes den samme kunnskapen og ønsket utfall vil være likt for alle. Empirien vår antyder at kunnskapstilegnelsen etter endt lederutviklingsprogram er ulikt for lederne. Dette kan tyde på at lederne har ulike behov for hva som skal læres, og hvilken kunnskap som eksisterer før et program. Videre viser dette at et lederutviklingsprogram, ikke nødvendigvis passe for alle. Kritikken mot dette perspektivet retter fokuset på at det er vanskelig å si at kunnskapen man får i et kurs vil føre til praktisk anvendelse (Mikkelsen & Laudal, 2014). Vår empiri viser at mange ledere har en oppfatning av hvilken kunnskap de selv besitter før et program, noe som resulterer i at man kan sile ut informasjon man selv ikke ser på som nødvendig eller viktig for en selv. Dette kan videre resultere i at viktig kunnskap ikke blir tilegnet, fordi noen ledere ikke internalisere kunnskapen som er presentert på lederutviklingsprogrammet. Ut fra innsamlet empiri støtter den oppom kritikken av dette perspektivet.

Kunnskap trenger ikke nødvendigvis å bli sett på som noe som eies. Lederutvikling som kunnskapsutøvelse er et annet perspektiv som retter fokuset over på kunnskap som noe taus og intuitivt. Kunnskapen skjer over tid, og utøvelse i praksis og fellesskap. Her lærer lederne gjennom praktisk utøvelse av lederoppgaver, som de i senere tid reflekterer over (Mikkelsen & Laudal, 2014). Det vil si at for at lederutvikling skal passe inn under dette perspektivet, må det skapes en selvbevissthet i egen rolle. En aktivitet som kan bidra til høy selvrefleksjon er for eksempel 360-gradersevaluering. Dette vil vi komme tilbake til senere i dette kapitlet. Empirien vår tilsier at praktisk trening og rollespill var det som ga mest utbytte i praktisk anvendelse etter endt lederutviklingsprogram. Alle informantene var enig i at de ønsket mer av lederutviklingsprogrammer hvor det var fokus på ledertrening med praktiske utførelser og mer erfaringsdeling. Dette kan vi tolke som at lederne ønsker å kunne sette ord på den tause kunnskapen de har for å kunne øke sin selvbevissthet. Videre retter teorien kritikk mot dette perspektivet ved at lederutvikling begrenses til individets oppdagelse av seg selv, ved at de blir klar over verdier og hvordan de som leder utøver ledelse. Vår empiri tilsier at lederne ved praktisk utførelse i større grad vil ta i bruk de verktøyene de får i lederutviklingsprogrammene. Ut fra dette perspektivet ser vi en positiv korrelasjon med uttalelser fra informantene, selv om dette tilsier at informantene har høy selvbevissthet i sin rolle som leder.

Det tredje perspektivet retter seg mot lederutvikling som kunnskapsutvikling. Her sees lederutviklingsprogram som personligutvikling og verktøy. Perspektivet legger vekt på sosial interaksjon hvor kunnskap deles med mennesker i møte. Ny kunnskap skjer lokalt og oppstår kollektivt gjennom handling, samtaler, erfaringsutveksling og er praksisbasert (Weick, 1995). Empirien vår tyder på at lederne mener at praksis og særlig erfaringsdelinger er høyt vedsatt for å tilegne ny kunnskap. Erfaringsdeling gjorde at lederne fikk en større forståelse på sin rolle som leder, og var med å skape rom for å reflektere over utfordrende situasjoner som kan



oppstå som leder. Å dele kunnskap og erfaringer med andre ledere gjorde at informantene fikk et større utbytte av de verktøyene som ble gitt på lederutvikling, og hvordan det skulle utøves i praksis i etterkant. Erfaringsveksling og kunnskapsdeling ut fra vår empiri var så ettertraktet at det også kunne føles som en mangel ved lederutviklingsprogrammene. Empirien vår tilsier at lederne ønsker at lederutviklingsprogram skal utøves etter perspektivene om lederutviklings som kunnskapsutøvelse og kunnskapsutvikling. Dette fordi perspektivene tilrettelegger for praktiske utførelser, erfaringsdeling og bevisstgjøring av sin rolle som leder.

### 5.1.2 Evaluering av lederutviklingsprogram

Som vi tidligere har vært inne på, kan det være vanskelig å vurdere et lederutviklingsprogram. Derimot kan det være hensiktsmessig å vurdere lederutviklingsprogrammene ut fra hvorvidt opplæringsopplegget har vært bra i forhold til oppnåelse av satte mål. Danske Bank har formelle og interne læringsopplegg, som har hovedfokus på å utvikle lederne sine som nøkkelpersoner. Lederutviklingsprogrammene har varierende innhold basert på hvilket program man melder seg på. Noen program fokuserer på Danske Banks *ways of working*, *taking charge of change* og *conflict handling*. Empirien vår viser at programmene er tilrettelagt på en måte som tar fatt i aktuelle problemstillinger i organisasjonen, og i omgivelsene rundt seg. En særlig viktig forutsetning for at lederutviklingsprogrammene skal virke hensiktsmessig er at innholdet presenterer hverdagslige utfordringer og situasjoner, slik at deltakere kan anvende det i sin arbeidshverdag etter endt kurs. Vi har tatt i bruk Kirkpatrick (1987) sin fire nivås modell for evaluering av lederutviklingstiltak, for å evaluere Danske Bank sine lederutviklingsprogrammer.

Første nivå i modellen omhandler deltakerens reaksjoner om hvorvidt de er fornøyde med tiltaket. Reaksjonene spiller en rolle for både utforming av tiltak, og om deltakere er motivert til å delta i nye utviklingstiltak. Vår empiri antyder at alle informantene møtte lederutviklingsprogrammene med positivitet. Videre til nivå to, som legger fokuset over på om deltakerne har tilegnet seg mer kunnskap etter endt program. Her viser vår empiri varierende resultater. Samtlige mente at de fikk med seg verdifull informasjon, verktøy og begreper som kunne anvendes i sin arbeidshverdag. Noen av deltakerne tok kun med seg informasjon som de selv mente var relevant. Derimot var det en sammenfallende likhet i empirien som satte lys på at programmene skapte selvvinnsikt og bevisstgjøring av ledernes rolle. Det kan dermed diskuteres om selvvinnsikt og bevisstgjøring er en form for kunnskap. At kunnskapen informantene satt igjen med var varierende og kan sees ut fra Kirkpatrick (1987) sin modell hvor han forklarer at det er vanskelig å vurdere egen læring fordi hukommelsen vår er rekonstruktiv. I lys av empirien vår og dette evalueringsnivået, forstår vi det slikt at lederutviklingsprogrammene gir kunnskap, men kunnskapen for enhver deltaker er varierende. Videre i nivå tre kan man evaluere om læringen har skapt en endring i deltakernes atferd etter gjennomført opplæring. Anvendelsesnivået handler om den kompetansen som har blitt tilegnet blir brukt på den måten som er ønsket. Ut fra innsamlet empiri var det en klar forutsetning fra HR at innholdet som ble presentert i programmene, skulle gi utslag ved

endring i jobbatferd. HR forklarte videre at hvis man hadde hatt et kurs om for eksempel HMS, så var det et krav om at deltakere skulle anvende dette, og hvis det ikke ble gjort, ville det være konsekvenser for vedkommende. Informantene som mente lederutviklingsprogrammene ga selvinnsikt og bevisstgjøring, mente at dette ga utslag på hvordan de møtte sine ansatte. Dermed kan det sies at lederutviklingsprogrammet faktisk har skapt en varig endring, ut fra noen av våre informanters oppfatninger.

Derimot peker Kirkpatrick (1987) på fem betingelser som må være tilstede for at det skal oppstå atferdsendringer som følge av ny læring. Deltakerne må selv ønske forandringen. Empirien vår viser at det varierte om informantene synes innholdet som presenteres på programmene alltid var like relevant. Den andre forutsetningen for atferdsendringen er at deltakerne må vite hva og hvordan man skal endres. Her var det heller ingen entydig svar fra deltakere. Noen deltakere mente at det av og til ikke var en like stor klarhet i hvordan man praktisk skulle utføre endringene, og denne usikkerheten resulterte i at gjennomførelsen ikke ble gjort. Den tredje betingelsen er godt arbeidsklima, og i lys av empirien var arbeidsklima og arbeidsmiljø noe som var svært godt i Danske Bank. Videre til den fjerde betingelsen, nødvendig hjelp til å anvende den nye læringen, var også deltakerne ikke helt enig. I noen av lederutviklingsprogrammene var det tilrettelagt for en «buddy», altså en person man kunne kommunisere med etter endt program slik man kunne prate om utfordringer, tips og råd til anvendelsen. Ved andre programmer var oppfølging eller en slik «buddy» ordning ikke eksisterende. Dette var noe som virket inn på deltakerne, da alle var klare på at oppfølging var kritisk for at læringen skulle føre til endring i atferd eller arbeidsutførelse.

Den siste betingelsen som må være tilstede er belønningssystemet. Dette er noe som praktiseres i høy grad i Danske Bank. Ikke nødvendigvis belønninger på grunn av at man har gjort en god innsats ved lederutviklingsprogrammene, men derimot har innsatsen betydning for den totale vurderingen av lederen. Ifølge vår empiri består Danske Bank sitt belønningssystem i hovedsak av karaktersetning av sine ansatte, hvor de ulike karakterene representerer hvor på skalaen man befinner seg. En karakter 1-2 vil si at den ansatte ikke leverer det som er forventet. Her mister den ansatte muligheten for bonus eller belønning, men må heller gjennomgå en såkalt PEP-prosess for å forbedre sine prestasjoner. En PEP-prosess står for positiv endrings prosess, hvor målet er å følge opp den enkelte ansatte slik at vedkommende kan bedre sine leveranser. Karakteren 1 til 2, er ifølge Danske Bank en *low performer*. Videre vil en karakter 3 representere god eller forventet prestasjoner hos den ansatte. Karakter 4 og 5 tilsier en ansatt som har levert over det som er forventet, og de blir kategorisert som en *high performer*. Belønningssystemet og bonusordningen til Danske Bank viser til en fordeling av incentiver til ansatte som leverer over forventet. I flere tilfeller vil det være en avdelingsleder som blir gitt bonussummen, hvor lederen selv kan velge hvordan bonusen skal deles til teamet. I noen tilfeller vil hele teamet få samme sum, men i andre tilfeller vil det være kun enkelte ansatte som får bonus. Her vil lederen ta en skjønns vurdering. Sett vekk fra de finansielle belønningssystemene, vil ansatte og ledere bli anerkjent for sin innsats av sin nærmeste leder. Aktuelt i nivå tre, er at jobbprestasjoner bør bli målt før og etter tiltaket. Selv om hver enkelt leder blir vurdert opptil flere ganger i året av sine ansatte og sine ledere, er det ikke på grunn av lederutviklingsprogrammet vurderingen

kommer fra. Derimot vil det i den overordnede totalvurderingen av lederen spille en rolle for hvordan man har praktisert og anvendt læringen fra et lederutviklingsprogram.

Det siste nivået til Kirkpatrick (1987) handler om hvilken grad tiltaket gir nytte for organisasjonen. Målet for et kompetansetiltak som lederutviklingsprogram, er å frembringe kompetanse som er nyttig for den enkelte men også organisasjonen som helhet (Kirkpatrick, 1987). HR var veldig klar på at selv om det var vanskelig å måle kost-nytte ved et lederutviklingsprogram, var det fremdeles organisatoriske gevinster som et resultat av programmene. Dette støtter modellen oppom da det kan være metodisk krevende fordi det er vanskelig å finne kvantifiserbare indikatorer (Kirkpatrick, 1987). Empirien vår viser at Danske Bank også bruker lederutviklingsprogram som et verktøy for å bevisstgjøre ledere om hvilken retning banken ønsker lederne skal bevege seg mot og hvilken ledelse som bør utøves. Samtidig var det noe uenighet når det kom til måling i etterkant av programmene da noen mente de ikke ble målt, mens andre mente de ble målt. HR brukte medarbeidernes evaluering av ledere for å vurdere om det var skjedd en endring i atferden til lederne etter endt program. Dette kan være en av grunnene til at noen av lederne ikke har følt at den organisatoriske effekten har blitt målt fordi de ikke har blitt gjort oppmerksomme på det. I henhold til hva Kuvaas og Dysvik (2012) sier, gjennomføres som regel evaluering av nivå fire en stund etter at selve opplæringen har vært. Dette er på grunn at varig endring på dette nivået kan ta lang tid før den er på plass. Dette kan også være med å påvirke hvordan lederne oppfatter evalueringen på organisasjonsnivå i etterkant av lederutviklingsprogrammet.

I lys av vår empiri kan vi forstå det slik at modellen til Kirkpatrick (1987) kan vise til utfordringer ved evaluering av lederutviklingsprogram i Danske Bank. Derimot kan det virke som hvis det ble tilrettelagt for klarere mål, tettere oppfølging og vurdering, kan modellen være verdifull for å vurdere lederutviklingsprogrammets effekt. Endring er noe som oppstår over tid, noe som kan gjøre det vanskelig å måle. Vår empiri representerer kun en kort tidsperiode, noe som gjør at vi ikke kan generalisere modellens anvendelse i Danske Bank. Vi vil nå gå videre inn på en måte å evaluere ledere på som praktiseres i Danske Bank.

### **5.1.3 Evaluering av ledere**

Som tidligere presentert er perspektivet om lederutvikling som kunnskapsutøvelse, et perspektiv som kan bidra til høyere selvrefleksjon. Et tiltak som kan bidra til høy selvrefleksjon er 360-graders evaluering av ledere. Denne evalueringsformen brukes for å gi ledere representative tilbakemeldinger fra flere i dens omgivelser, for å gi et mer komplekst bilde av lederens prestasjoner. Dette er en evalueringsmetode Danske Bank bruker for å evaluere sine ledere. Evalueringen gir data om lederens nåværende lederskapsstyrker og utviklingsmuligheter oppfattet av andre (McCauley et al., 2010). Ettersom vurderingen gir et bilde av ledernes styrker og utviklingsmuligheter, er dette noe Danske Bank også bruker for å planlegge nye lederutviklingsprogram. HR og noen av informantene våre beskrev at 360-graders vurdering blir brukt for å oppdage mangler som gjerne gjelder flere ledere, og som da blir i fokuset videre. Samtidig blir 360-graders evaluering brukt som en måte å få

tilbakemeldinger på. Kuvaas og Dysvik (2012) mener at tilbakemeldinger både kan være positiv eller negativ, men at mottakere er mer positivt innstilt til oppmuntrende tilbakemeldinger enn tilbakemeldinger av den kritiske arten. Dette ble gjenspeilet i utdragene fra informantene 5 og 4:

«Ingen liker selvsagt å få kritiske tilbakemeldinger. Derimot må man forsøke å være litt rundere i kantene og forsøke å få alle til å føle seg sett. Dine ansatte må føle at de er med å dra lasset i samme retning som lederen».

«Kanskje jeg har vært litt for klar og tydelig, altfor hard på mål og ikke like flink til å se alle. Så 360-graders vurdering er bra for å få innsikt og tilbakemelding på min lederrolle. Jeg må ta tilbakemeldingen alvorlig og endre meg etter det».

I tillegg til 360-graders evaluering av ledere, har Danske Bank satt i gang et annet verktøy for å skape en større bevisstgjøring hos lederne. Våre informanter fortalte at de hadde en undersøkelse kalt *TeamTalk*, som handler om å måle temperaturen til de ansatte. Hver enkelt leder blir vurdert av sin leder igjen og sine ansatte. Ved å ta i bruk *TeamTalk* får lederen verdifulle tilbakemeldinger fra sitt team og ansatte. Ifølge vår empiri bidro dette verktøyet til å gi hver enkelt leder dypere forståelse på sin væremåte og rolle ovenfor sine ansatte. Ifølge HR bidrar både 360-graders evaluering og *TeamTalk* til lederutviklingsprogrammets innhold og hvilke felles utfordringer man bør fokusere på.

#### **5.1.4 Oppsummering lederutvikling**

Danske bank har ulike lederutviklingsprogram på tvers av segmenter og land. Programmene foregår internt i selskapet og programmets innhold kommer fra morselskapet i Danmark. Programmene er godt planlagt, hvor formål og funksjon er å utvikle lederne i den retningen banken ønsker å gå, samt gi deltakere innsikt i sin rolle som leder. Vi har sett at lederutvikling kan gjennomføres på forskjellige måter. Teorier peker både på en uformell form for lederutvikling, og mer planlagt formell programmer som har intensjon å utvikle sine ledere. Vi vil si at Danske Bank har en kombinasjon, da empirien antyder at krevende arbeidsoppgaver og samhandling med andre kollegaer gir utvikling av ledere. Derimot viser teori og vår empiri at lederutviklingsprogrammene til Danske Bank retter seg mot en formell gjennomføring av lederutvikling. Lederutvikling i Danske Bank viser en positiv tilkobling mot perspektivet om lederutvikling som kunnskapsutøvelse og lederutvikling som kunnskapsutvikling. Informantene var klare på at praktisk utførelse, erfaringsdeling i fellesskap og kunnskapsdeling var noe som stimulerte kunnskap i lederutviklingsprogram og i ettertid. Evaluering av lederutviklingsprogram i Danske Bank kan benytte seg av modellen til Kirkpatrick (1987) hvis man tilrettelegger for mer konkrete mål ved programmene, samt tettere oppfølging og vurdering. Modellen kan være verdifull i å evaluere lederutviklingsprogrammets effekt. I lys av vår empiri vises det at lederes selvrefleksjon er et viktig element for at få til vellykket lederutvikling. Danske Bank tar i bruk 360-graders vurdering av ledere for å gi den enkelte lederen innsikt i sin rolle fra sine omgivelser. Denne

vurderingsformen kan være nyttig også i forbindelse med lederutviklingsprogram, fordi man får informasjon om forbedringspunkter og utviklingsmuligheter for lederne.

## 5.2 Læring

### 5.2.1 Læring i organisasjoner

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver at læring er når en person har tilegnet seg ny kunnskap og ferdigheter. Derimot oppstår det et skille mellom kunnskap og ferdigheter, hvor kunnskap gir innsikt mens ferdigheter gir evne til å bruke kunnskapen til å få noe til å fungere. Læring i organisasjoner vil inneholde både kunnskap og endret atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Vår empiri viser til delte meninger hvorvidt læring oppsto som et resultat av deltakelse på lederutviklingsprogram.

Det er en rekke forutsetninger som må være tilstede for at læring kan oppstå i en organisasjon. Det første er at noen i organisasjonen må erfare og se noe som kan ha betydning for organisasjonen. All læring begynner med at et individ reflekterer rundt det en erfarer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ifølge empirien vår ser vi at det er individer som er i full stand til å lære. Informantene viste at de reflekterte over hvordan de gjorde ting og hvorfor. Alle informantene var opptatt av at det skulle eksistere en klar mening bak noe nytt. En av informantene fortalte at vedkommende hadde bidratt med innspill til det nye målesystemet, og var dermed svært opptatt av å dele sin kunnskap med sine ansatte og kollegaer. Læring i organisasjoner handler ikke bare om at et individ er i stand til å lære, men det må skje en kunnskapsoverføring slik at alle medlemmene i organisasjonen får den samme læringen. Christensen (2004) beskriver kunnskapsdeling som:

«At identificere allerede eksisterende og tilgjengelig viden, for derefter at overføre, anvende – og eventuelt lagre – denne viden til at løse konkrete aktiviteter hurtigere, bedre og mer sikkert end de ellers ville være blevet løst» (s. 26).

Det handler ikke bare om kunnskapen, men også relasjonen mellom de som kunnskapen overføres mellom er av betydning. Organisasjonens medlemmer må kunne gjøre den kollektive kunnskapen om til atferd (Christensen, 2004). Ifølge vår empiri ser vi at kunnskapsoverføringen skjer på ulike tidspunkt i organisasjonen. Vår empiri er hentet ut fra forskjellige segmenter, og vi bemerket at en av segmentene båret preg av å ikke ha nær relasjon med de andre segmentene. Dette ble eksemplifisert da det isolerte segmentet ikke tok i bruk den nye målemetoden, som de andre allerede hadde tatt i bruk. De andre segmentene viste stor glede og ville fortelle mye om denne nye måten å evaluere medarbeiderne sine på. De la også et stort fokus på hvorfor de gjorde det. Kan dette ha noe med hvordan kunnskapsoverføringen i Danske Bank foregår? Det kan tyde på at relasjonene til noen av segmentene er bedre enn andre. Det kan også indikere at noen av segmentene blir fortere tatt inn i læringsprosesser.

En av informantene ga et eksempel på læring i organisasjoner. En medarbeider har egen mail, hvor man er i interaksjon med kundene sine. Når medarbeideren dro på ferie, fikk ikke kunden kontakt med sin kundeansvarlig. Dette resulterte til at kunden ikke fikk hjelp på et

par uker, da som kundeansvarlige var bortreist. Etter denne situasjonen ble det opprettet en felles e-post, slik at andre ansatte kunne svare og hjelpe kundene uavhengig om den ansatte var kundekontakten. Dermed får kunden alltid svar og hjelp uansett om kontaktpersonen er offline. Dette viser til det de fleste læringsteorier har til felles. Læringsprosess startet med at et individ ser eller opplever noe som en kan fundere på hva er eller hva det betyr.

### 5.2.3 Kognitiv læringsteori

Når vi ser på den kognitive tilnærmingen til læring vil betydningen av hver enkelt sin rolle og indre motivasjon bli vektlagt (Lai, 2013). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) setter denne type teorier fokus på hvordan hjernen til mennesker organiserer, behandler, lagrer kunnskap og hvordan vi reagerer på informasjonen. Informantene forklarte at dersom det var lagt opp til en undervisningssituasjon, ga det ikke noe stort utbytte. Derimot om det var lagt opp til refleksjon, rollespill og erfaringsdeling reagerte informantene mye mer positivt. Dette kan vi tolke som at dersom de fikk dele erfaringer, og refleksjoner var de mye mer positive til programmenes utbytte. På denne måten er de gjerne mer villig til å lagre kunnskapen. Lai (2013) forklarer at man kan se på læring som noe som oppstår gjennom innsikt, som vil si eksplisitt læring. Å lære gjennom innsikt vil si at individene selv skal forstå meningen med sin egen læring. Videre beskriver Lai (2013) at denne type læreprosess ofte kan forsterkes gjennom ytre stimuli. Men innlæring av ny kunnskap krever oftere sterkere grad av indre motivasjon, eller at de ser målet med læringen. Empirien vår tilsier at innsikten til lederne er i noen grad varierende. Det ble beskrevet i flere tilfeller at de yngre var mer pågående og ivrige i lærings situasjoner. Dette kan tyde på at de gjerne ønsker å få mer læring, og legger da en større forståelse til kunnskapen som utleveres i lederutviklingsprogrammene. Lederne fortalte at på lederutviklingsprogrammene ble det presentert ulike verktøy som kunne være nyttig i arbeidshverdagen. Derimot var det de yngste lederne som var ivrigst i å ta i bruk verktøyene i praksis. Det viste seg også at det var de yngste lederne som følte de selv hadde et stort utbytte av programmene og følte de lærte masse. Noen av de eldre lederne forklarte at de silte ut det de mente var irrelevant for dem. Dette er noe som kan føre til at de kan selektere ut verdifull kunnskap. Her viser empirien vår et tydelig skille mellom de yngre og de eldre lederne. De yngre har en sterkere grad av indre motivasjon for stoffet og mener de har mye å lære. De eldre mener gjerne selv at de ikke har så mye å lære. Deres innsikt vil dermed bli svekket og den indre motivasjonen til å lære er svakere.

Videre beskriver Jacobsen og Thorsvik (2013) at mennesker har begrenset kognitiv kapasitet og evne til å behandle informasjon. Det meste av stimuli som vi blir utsatt for glemmes ganske fort dersom vi ikke tenker over det. Læring skjer først når vi har oppmerksomhet til det vi opplever. Når man knytter oppmerksomhet til stimuli vil kunnskapen som oftest bli lagret i korttidsminnet. Kunnskapen må bli aktivert for å kunne bli lagret i langtidsminnet. Det vil si at du knytter stimuli opp mot noe dramatisk eller uvanlig, slik at det blir en permanent kunnskap. Med dette kan vi tolke det som at de yngre lederne gjerne får kunnskapen i et lederutviklingsprogram til å bli en permanent kunnskap. De yngre lederne er mer ivrig og utrykte mer villighet til å praktisere lærdommen fra lederutviklingsprogrammene. På denne måten aktiverer de kunnskapen, og kunnskapen blir

gjørne permanent. De eldre derimot vil trolig ikke oppleve kunnskapen som permanent, fordi de siler ut informasjon som anses som lite relevant og vier dermed ikke oppmerksomheten mot det de opplever.

#### **5.2.4 Sosial læringsteori**

Jacobsen og Thorsvik (2013, s.389) forklarer at «sosial læringsteori supplerer vår forståelse av læring, blant annet ved å peke på at mennesker kan lære uten selv å erfare» Det vil si at vi mennesker kan lære ved å sette oss inn i andre sine erfaringer, og relatere det til våre egne situasjoner. Dette var noe informantene også relaterte seg til. Dersom det var lederutviklingsprogram som var felles i alle land, hvor kulturen kunne variere, forklarte informantene at det var vanskelig å få utbytte av det. Dette kan tolkes som at lederne da ikke kan relatere det de lærer til sine egne situasjoner. Lai (2013) beskriver at i sosio-kognitiv læringsteori vektlegges det at læring skjer i en sosial kontekst, hvor den som lærer påvirkes i samspill med andre. På denne måten kan vi lære ved å observere og imitere andre i omgivelsene. Jacobsen og Thorsvik (2013) er også enig med at læring kan oppstå ved imitasjon, ved at vi imiterer måten andre har valgt å løse et problem, fordi det kan fungere for oss også. For at læring skal kunne skje på denne måten må situasjoner ha noen likhetstrekk for at man skal kunne relatere det til seg selv. Informantene våre pekte på ulikheter mellom landene som er i Danske Bank alliansen. Dersom lederutviklingsprogrammene var på tvers av landegrensene var det vanskelig å få til god erfaringsdeling og kunnskapsutveksling. Dette ble begrunnet med at deltakerne fra de ulike landene har ulik kultur og gjerne praktiserer arbeidsmetoder forskjellig. En av våre informanter mente at utfordringen med dele kunnskap på tvers av land var at situasjonen var ulik i alle landene, selv om alle jobbet i Danske Bank. Videre beskriv flere av våre informanter at Danske Bank Norge hadde kommet lengre i arbeidsmetodikken enn de andre landene som også tilhører Danske Bank. Dette kan vi tolke som at situasjonen er for ulike til at det er mulig å relatere det til egne situasjoner. Som det er blitt påpekt av Lai (2013), og Jacobsen og Thorsvik (2013), ser vi at læring foregår i samspill med andre. Dersom en av lederne i en annen by hadde hatt en god måte å løse et problem på, kunne dette ha blitt imitert fra andre i Danske Bank. Empirien vår tilsier at de har god kontakt og samspill med lederne i samme segment på tvers av kommuner. Dette kom tydelig frem da vi intervjuet både i Bergen og Stavanger. Segmentet bedriftsmarked kom senere i gang med den nye målemetoden, enn de andre segmentene i Danske Bank. Dette var gjeldende for bedriftsmarkedet, uavhengig om det var i Stavanger eller Bergen. Informantene som tilhørte segmentet bedriftsmarked forklarte at de hadde et godt samarbeid på tvers av kommunene, og forsøkte å ha én enhet i hele Danske Bank når det gjaldt bedriftsmarked.

Argyris og Schön (1996) beskriver at i handlingsteorien er det et premiss om at all intendert atferd er motivert av et ønske, eller noe man ønsker å oppnå. Denne teorien er delt opp i enkeltkretslæring og dobbelkretslæring. Enkelkretslæring handler om at mål og verdier styrer atferden, og det er fokus på forbedring av atferd. Enkelkretslæring tar for gitt at det man ønsker å oppnå er det riktige og det viktige. Dette er den mest brukte formen for læring i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Vår empiri viser at innholdet i lederutviklingsprogrammene kommer ovenfra, og det er Danske Bank sine konsepter som

blir sett som det riktige og det rette som skal læres. Dette var noe lederne også var enige med, hvor de mente at det som skal læres ved programmene bestemmes ovenfra. På denne måten blir det tatt for gitt at det de lærer er det korrekte.

Argyris og Schön (1996) skildrer også om dobbelkretslæring. Denne formen for læring handler om å stille spørsmål om erfaringer over tid. Dersom det blir gjort noe over tid som ikke fungerer eller innfrir ønsker, vil man stille spørsmål om hvorfor man gjør det når det virker mot sin hensikt. I dobbelkretslæring vektlegges hvilke holdninger og verdier man ønsker å oppnå. Denne formen for læring er svært aktuelt for Danske Bank. Det har blitt implementert ny målemetode av ansatte, noe som innebærer en ny måte å tenke på. Denne nye evalueringsmåten setter et økt fokus på holdninger og verdier hos de ansatte, men også hos lederne. Empirien vår antyder at alle informantene er bevisst på det nye fokusområdet, men informantene hadde ulik forståelse på hvorfor det var blitt sånn. Privatmarkedet hadde en stor forståelse på hvorfor, og var ivrige tilhengere av den nye målemetoden. Informantene i dette segmentet mente at den tidligere evalueringsformen, ikke lengre samsvarte med verdiene og holdningene til dem som ledere. Dermed så de det som lite hensiktsmessig å utøve ledelse på den tidligere måten. Bedriftsmarkedet derimot, var klar over de nye måletallene og at de etter tid også skulle implementere dette hos sitt segment. De hadde vanskeligheter med å forstå hvorfor endringen måtte til, og syntes den tidligere evalueringsmåten egnet deres forretningssegment bedre.

Argyris og Schön (1996) mener at det er tre ting man bør etterstrebe når det kommer til læring. Først må man få så sann informasjon som mulig. Deretter må handlingsalternativene være basert på kunnskap. Til slutt, må man stille spørsmål om det er dette som er ønskelig (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De forskjellige segmentene i Danske Bank viser til ulike måter for hvordan de lærer. Privatmarked har et større fokus på hva de ønsker å oppnå, hvorfor de ønsker det og det samles inn kunnskap. Bedriftsmarked kan tyde på at det gjerne ikke har blitt gitt flere handlingsalternativer, og at det ikke rettes oppmerksomhet mot hva som er ønskelig i segmentet.

Garvin (1993) utarbeidet en byggesteinteori som handler om at det er byggesteiner som må være tilstede for at læring skal skje. Det må ikke oppstå i en rekkefølge, men byggesteinene må være tilstede. Organisasjoner bør gå systematisk til verks om hvorfor resultater og forventninger ikke samsvarer. Her skal ikke meninger og antakelser stå i sentrum men bare fakta. Skillet mellom Garvin, og Argyris & Schön's er at Garvin mener organisasjonen bør oppfordre mennesker til å stille spørsmål til prosessene. Her kan vi trekke inn lederutviklingsprogrammene. Noen av informantene silte ut den informasjonen de selv syntes var irrelevant. Dersom det var mulig å stille spørsmål relatert til hva som skulle læres, kan det tenkes at de ville ha skapt en annen form for interesse og holdning. Vi kan tolke dette som at en kombinasjon av Garvin sin byggesteinteori og dobbelkretslæring kan brukes i Danske Bank. Garvins teori hvor det skal bli en forbedring av eksisterende prosess, og i dobbelkretslæring hvor man skal lære noe som vil påvirke holdninger og verdier til de ansatte.



### 5.2.5 Faktorer som påvirker læring

Skal det planlegges tiltak for å oppnå læring i organisasjoner skiller Moxnes (1981) mellom fire områder som påvirker læring. I kapittel 2 har vi gått gjennom tre av de fire områdene som er: det personlige området, det mellommenneskelige området og det organisatoriske området. Nå vil vi se hvordan Danske Bank fremmer og hemmer læring gjennom lederutviklingsprogram ut fra Moxnes (1981) referert i Lai (2013) sine områder.

Det personlige området handler om hvordan selvbilde er med på å påvirke læringsmotivasjonen for medarbeiderne. Moxnes (1981) mener at noen voksne ser gjerne læring som noe som foregår for barn. Et menneske med lav mestringstro setter heller ikke like høye mål for seg selv for å lære. Videre vil en med et godt selvbilde ha mindre angst og motstand for å gå inn i en læringsrolle. Det kan i vårt tilfelle være utfordrende å vurdere informantenes selvbilde. Derimot bemerket vi forskjeller mellom de yngre og eldre lederne. De yngre lederne hadde en større iver til å lære, og ønsket å ta i bruk kunnskapen som tilegnet på lederutviklingsprogrammene. Lederne som var litt eldre, fokuserte heller på at lederutviklingsprogrammer bidro til selvinnsikt og klarhet i sin lederrolle. Imidlertid silte de eldre lederne ut informasjon som oppfattes irrelevant. Vår tolkning kan dermed være at yngre ledere gjerne er mer selvsikker, og mindre redd for å fremstå som uvitende. De er åpne for læring, og ønsker å aktivt bruke læringen i praksis. De eldre lederne derimot kan føle på en angst når de inngår i en ny læringssituasjon. Eldre besitter mer erfaring, som noen av informantene mente kompenserte for læringsbehovet. Det kan også tenkes at angsten stammer fra en frykt om å ikke henge med, eller bli oppfattet som “gammeldags” i sin arbeidsutførelse.

Det mellommenneskelige området omhandler egenskapene til gruppen man er knyttet til. Lai (2013) beskriver tilbakemeldinger og normer som stor betydning for hvordan læring kan oppnås. Det kan i noen tilfeller oppstå motstand mot å få, samt gi tilbakemeldinger. Negative tilbakemeldinger kan resultere at vedkommende blir defensiv, noe som kan være med på å hemme læringen. I Danske Bank er tilbakemeldingskulturen viktig. Nytt er at de ønsker å skape en mer åpen kultur, som skal igjen gi rom for tilbakemeldinger begge veier. Med begge veier, menes det at både ledere og medarbeidere skal gjensidig få utfyllende tilbakemeldinger. Danske Bank har tatt i bruk et verktøy med navnet *TeamTalk*, hvor ledere får tilbakemeldinger av sitt team. Verktøyet gjør det mulig at medarbeider kan gi tilbakemeldinger til sin leder, og lederen kan i gjengjeld respondere med egne tilbakemeldinger i teamet. *TeamTalk* skal brukes for å måle temperaturen til teamet, slik at man kan bli oppmerksom på potensielle utfordringer tidligst mulig. Selv om Danske Bank har et stort fokus på en god feedback kultur, som skal sørge for at styrker og svakheter kommer frem i lyset, var det fremdeles noen utfordringer knyttet til tilbakemeldingene. Flere av våre informanter forklarte at de ansatte var svært forsiktig når det kom til å gi tilbakemeldinger. Dette ble begrunnet med at tilbakemeldinger gjerne utsetter den ansatte til å komme i en posisjon der mulige svakheter blir belyst. Dette stemmer overens med Lai (2013) sin tolkning, hvor hun beskrev at det kunne være vanskelig å praktisere tilbakemeldinger når det gjelder elementer som kan forbedres. Da vil ofte tilbakemeldingen bli sett som noe negativt. Vår empiri viser at åpenhet og tillit er grunnleggende for å bygge opp en sterk

tilbakemeldingskultur. Det er nødvendig å fjerne ubehaget som er relatert til å gi og motta konstruktive tilbakemeldinger.

Egenskaper med organisasjonen kan også påvirke mulighetene og motivasjonen for læring hos medlemmene. Moxnes (1981) i Lai (2013) hevder at læringsmiljø er avhengig av, og bestemmes av arbeidsmiljøet. Organisasjonskulturen vil være viktig for hvor høy terskel det er for prøving og feiling i organisasjonen. I lys av vår empiri så har fokusområdene i Danske Bank endret seg. De ansatte skal nå evalueres 50 % på atferd og 50% KPI. Samtidig kan det tenkes at deres karaktersettingsystem og kategorisering av ansatte, herunder *high* og *low performer*, hemmer muligheter for prøving og feiling. Frykten for å bli tildelt en lavere karakter kan gjøre at de ansatte unnlater å teste nye metoder eller verktøy, og heller gjør det de vet skaper god oppslutning på deres målbare prestasjoner. En åpen og tillitsbasert kultur hvor prøving og feiling er nødvendighet for å skape innovative løsninger, vil trolig bidra til motivasjon for læring i Danske Bank.

### **5.2.6 Oppsummering læring**

Vår empiri antyder at lederutviklingsprogram som er praktisk utformet, hvor erfaringsdeling blir brukt som et verktøy etter endt kurs er det som skaper mest læring. Læringsutbytte etter endt program var varierende, derimot viser vår empiri at lederutviklingsprogrammene bidrar til selvinnsikt og refleksjon over informantenes lederrolle. Vi bemerket også ulikheter i hvordan segmentene forholdte seg til et større fokus på emosjonell intelligens og ny målemetode som ble presentert på noen av de nye programmene. Her er privatmarked en stor tilhenger, mens bedriftsmarked noe mer reservert. Det kan tyde på at privatmarked har lagt mer tid inn i å identifisere behov og hvorfor de skal lære. Videre har det utspilt seg et skille mellom eldre og yngre ledere, hvor yngre lederne var mer ivrig til å ta i bruk lærte arbeidsmetode fra programmene. Dette kan trolig være et resultat av godt selvbilde og stor motivasjon til å lære. Danske Bank sin læringskultur vil tjene på at det er et større fokus på åpenhet, og rom for prøving og feiling.

## **5.3 Endring**

Endringstakten i finansnæringen er høy, noe som krever kontinuerlig utvikling av organisasjonens viktigste motor, nemlig menneskene. Lederutviklingsprogrammer kan være med på å utvikle lederne i den retningen banken ønsker å bevege seg mot. Vi har kategorisert lederutviklingsprogram som planlagt endring, som vil si at noen har hatt en idé om at endring er nødvendig og dermed initiert endringen (Jacobsen, 2018). Lederutviklingsprogrammene i Danske Bank er initiert av morselskapet i Danmark, men blir utført i regi av HR-avdelingen i Norge. Deltakerne på programmene var enig i hvorfor fokus på endring er viktig, og hva som kunne være konsekvensen dersom Danske Bank lå bak på denne fronten. Ifølge vår informanter er endring noe som er grunnleggende for at Danske Bank skal kunne holde sitt konkurransefortrinn i næringen. Empirien vår viser at endring fremprovoseres av kundeendringer, endring hos konkurrenter og endring hos ansatte. Vår empiri viser at lederne i Danske Bank ser endring som en naturlig del av deres hverdag. Selv med en god forståelse

for hvorfor endring er kritisk for Danske bank, kan endringsreaksjonene være noe annerledes. Endringsinitiativet kan skape emosjonelle reaksjoner og kan aktivere psykologiske forsvarsmekanismer. Derfor er det viktig å ta hensyn til disse menneskelige aspektene under en endringsprosess, da det kan sette en stopper for hele endringen. Jacobsen (2018) skisserer reaksjoner på endring i en dikotomi, oppslutning og motstand.

### 5.3.1 Oppslutning om endring

Oppslutning om endring viser til hvor positive mennesker er til endringsinitiativer, og dette vil variere i styrke. Teorien bruker tre ulike nivå for å forstå oppslutningen. Nivå 1, viser til hvor mye vedkommende har satset i organisasjonen, og jo mer man har investert desto mer vil det koste å bryte ut (Jacobsen, 2018). Vår informantene kommer fra ulike segmenter, er i ulike aldergrupper og lengden på sin ansettelse var varierende. Noen informanter hadde arbeidet i banken i over 20 år, noe som vi kan trekke paralleller mot at vedkommende har mye investert i selskapet. I dette nivået vil ofte vedkommende slutte seg til endringen, selv om motstand er ønsket innerst inne. Dette var noe vi fikk inntrykk av gjennom vår empiri. Flere av dem som var ansatt i Danske Bank over lang tid var med på endringene, men vi bemerket at selve endringssløden ikke var tilstede. I forbindelse med et spørsmål relatert til endring av ledelsesutøvelse fikk vi et svar fra den ene informanten som hadde arbeidet i Danske Bank i mange år:

Informant 9: «Jeg er ikke vant med det, da det innebærer en annen form for ledelse enn jeg er vant med. Men må det til, så må det til».

Ovenfor skildrer den ene informanten at man slutter seg til endringen fordi man må. Dette kan være fordi man har vært i banken i mange år, og føler dermed at man kan tape mye om man skulle gå imot det banken ønsker. Setningen «må det til, så må det til» bærer preg av lite interesse, og gir en følelse av at man ikke viser den sterkeste oppslutningen mot endring. Videre til nivå 2, normativ oppslutning, blir man med på endringen fordi man føler at man kan skyldes organisasjonen noe. Vår empiri antyder ikke at lederne er med på endringer fordi de skylder organisasjonen noe. Derimot kan vi ikke unngå dette nivået, da det kan ligge bakenforliggende årsaker som vi ikke har kjennskap til på hvorfor lederne slutter seg til endringer. Det tredje nivået, affektiv oppslutning, viser til entusiasme og begeistring for endringen. Vår empiri viste at flere informanter så seg selv som særdeles entusiastiske til endring. Dette ble skildret av den ene informanten følgende:

Informant 7: «Jeg er åpen og liker å utforske nye ting. Jeg elsker endring».

Flere av informantene så seg selv som gode endringsledere. Ordene «elsker» og «endring» ble nevnt i samme setning fra flere av våre informanter. Endring er en naturlig ting i deres hverdag, men om man følelsesmessig er med på endringer kan derimot diskuteres. I flere situasjoner antydte informantene at endring ikke var nødvendig eller nyttig for ens selv eller Danske Bank. Dette vil vi se på senere i kapitlet. Teorien til Jacobsen (2018) hvor han nyanserer oppslutning for endring viser seg anvendbar i henhold til vår empiri. Teorien viser

at man kan være med på endringen med varierende godtro og begeistring, uten at det vil kategoriseres som motstand.

### 5.3.2 Endringsmotstand

Som tidligere presentert kan endring aktivere psykologiske forsvarsmekanismer hos mennesker. Ytring av motstand kan sette en demper på hele endringsprosessen, og i verste fall forhindre endringen. Piderit (2000) mener at motstandsbegrepet kunne deles inn i tre elementer slik vi kan forstå dikotomien med oppslutning og motstand. Hennes utgangspunkt er at man burde skille mellom reaksjoner som var følelsesladet og reaksjoner som er basert på fornuft. En kan reagere følelsesmessig negativt på endring, men det kan endre seg da man innser at endringen kan gjøre godt for seg. Dette var noe vi opplevde ut fra informantenes ytringer. Flere opplevde hvis de fikk en tilbakemelding fra 360-vurderingen som tilsa at de måtte endre noe i sin atferd, så kunne dette gi negative følelser som førte til frustrasjon. Dette kommer av at man reagerte følelsesmessig på den konstruktive vurderingen, som skapte en slags frustrasjon og forsvarsmekanisme hos lederne. Derimot var disse informantene klare over at selv om disse følelsene oppstod med en gang, var det viktig å ta det innover seg for å kunne gjør en bedre jobb senere. Her har man innsett at vurderingen på endring av atferd har vært noe som kan ha et godt utfall for vedkommende.

Videre beskriver Piedrit (2000) at man kan reagere følelsesmessig og fornuftsmessig positivt, men gå over til negativ på grunn av dårligere erfaringer underveis i prosessen. I lys av vår empiri var dette noe som også hadde utspilt seg for våre informanter. I forbindelse med lederutviklingsprogrammer som informantene hadde deltatt på, var slike reaksjoner bemerkelsesverdig. Et eksempel på dette var at flere av informantene var begeistret over lederutviklingsprogrammet og innholdet som ble presentert, men det som skapte disse negative erfaringene underveis i prosessen var manglende oppfølging. Den manglende oppfølgingen gjorde at det var vanskelig for informantene å følge opp endringer og hvordan man konkret skulle implementere endringene for sine medarbeidere. Siste eksempelet Piedrit (2000) skildret er at man kan både være begeistret og redd samtidig for endringer, fordi endring kan føre med usikkerhet. Ut fra vår empiri beskrev flere informanter at endring kunne skape reaksjoner som både usikkerhet og oppslutning. Lederne ønsket å være med på endringene som oppstår i banken, men kunne til tider være usikker om endringene var nyttig for en selv. Dette ble skildret av en av informantene våre, i forbindelse med endring av interne systemer til kundene. Det nye systemet skulle bidra til mer effektiv kundekontakt, men resulterte i en helt annen form for kommunikasjon til kundene enn det som var tenkt. Denne usikkerheten gjorde at lederne trolig ikke hadde den sterkeste oppslutningen mot endringen.

Motstand er ikke svart og hvitt. Det finnes ulike styrker og variasjoner på motstand for endring. Man kan for eksempel være likegyldig til endringsinitiativet, som er en mild form for motstand (Jacobsen, 2018). Basert på vår empiri var ikke dette noe som kom frem hos våre informanter. Videre kan motstanden være mer synlig hvor mennesker gjerne ytrer sine bekymringer. Dette var noe som flere informanter ikke var redd for. Noe av informantene tok

som gjerne muligheten til å kritisere behovet for endring, mens andre mente at hvis endring var bestemt fra ledelsen var det godt gjennomtenkt. De to siste nivåene skildret av Jacobsen (2018) viser til to former for mer aktiv motstand. I lys av vår empiri var ikke dette noe informantene hadde erfart. Derimot uttalte informantene vår at endring måtte ligge under huden hos de ansatte i Danske Bank. Hvis ikke, ville ikke endringen bli vellykket. Dermed kan også en moderat form for motstand sette en demper på hele endringsprosessen, ut fra vår empiri. Flere av informantene beskrev videre at formidling av endringsbehovet var viktig. Dersom endring blir kommunisert ut dårlig hvor man gjerne ikke får frem behovet, kan det resultere til motstand eller lite entusiasme hos mottakerne. For å henge seg med på endringen, må man først forstå behovet og da er det enklere å eventuelt diskutere seg frem til mulige endringsforslag.

Ut fra vår empiri er lederne ikke redde for å ytre sine bekymringer. Imidlertid trenger ikke ytringen ses som noe negativt, men heller som en form for positiv motstand. Informantene våre var ikke redd for å stille kritiske spørsmål relatert til nødvendigheten med endringene eller endringsaktivitetene. Dette viser at informantene er investert og bryr seg om organisasjonen. Ingen spørsmål kan indikere på lite interesse hos de ansatte. Positiv motstand skaper en plattform for åpen og konstruktiv debatt. Debatten kan komme godt med fordi ansatte kan komme med verdifulle bidrag som kan hjelpe endringsprosessen. Ytringene vil også bidra til at alle ansatte får en klar forståelse av endringsbehovet. Det er viktig at enhver organisasjon som driver med endring har kunnskap om eventuelle årsaker som kan fremprovosere endringsreaksjoner.

### **5.3.3 Årsaker for endringsreaksjoner**

Det finnes flere årsaker på hvorfor mennesker reagerer på endring. Empirien vår viser at faglig uenighet var en av de største årsakene til motstand. Informantene var klar over at uenighet med det faglige i endringsinitiativet var det som skapte mest motstand i Danske Bank. I flere tilfeller ble dette diskutert fordi ting har fungert godt som det var.

Informant 7: «Det oppstår jo ofte fordi enkelt personer synes det fungerer godt som det gjør, og ser ikke behovet for endring».

Skildringen ovenfor viser at enkelte ikke ser behovet i endring. Derimot i lys av vår empiri var det flere informanter som mente de ofte var enig i endringsbehovet, men uenigheten fremkom ofte etter presentert endringsaktivitet. I en endringsprosess er det viktig at menneskene både er enig om endringsbehovet, samt hvorvidt endringsaktiviteten vil gi ønsket effekt. For at endringer skal kunne bli vellykket må menneskene som berøres av endringen se en nytteverdi i tiltakene. Empirien vår viser at informantene var enig at hvis man ikke så en nytteverdi, ville ikke endringen bli vellykket. Denne nytteverdien var også noe informantene var opptatt av når det kom til lederutviklingsprogrammene. Lederne som deltok på lederutviklingsprogrammer mente det var kritisk at innholdet i programmene er anvendbare i deres hverdag. Hvis ikke, var det lite nyttig ifølge vår empiri. Feil fokus på lederutviklingsprogrammene skapte ingen motivasjon for å bære frem endringene som var ønsket fra toppledelsen og HR. I lys av vår empiri var det særlig eldre ledere som forklarte at

de silte ut informasjon som de selv anså som lite nyttig. Dersom lærdommen i lederutviklingsprogrammene ikke var anvendbare i deres øyne, ble den forbigått. Spørsmål relatert til endringsbehov var noe som forekom hyppigst hos de eldre lederne. Derimot beskrev de yngste lederne at de anvendte lærdommen som ble presentert på lederutviklingsprogrammene, da de antok at det som ble introdusert var nyttig. Dette viser tydelig at faglig uenighet og spørsmål knyttet nytteighet kan være årsaker til hvorfor endringsmotstand oppstår.

Som tidligere presentert kan endring bære preg av usikkerhet. Frykten av å endre noe trygt og kjent kan skape motstand for endringene. Det kan være flere årsaker relatert til denne usikkerheten, hvor noen av komponentene er frykten om å ikke strekke til, personlig mestring, selvtillit og redsel for å virke gammeldags (Jacobsen, 2018). Våre informanter var en gjeng med selvsikre mennesker som ikke hadde indikasjoner på noen av de oppnevne årsakene. Derimot kan vi ikke se bort fra at det gjerne kan være bakenforliggende årsaker på hvorfor informantene i noen tilfeller viser motstand til endringer. Det kan være enklere å begrunne motstanden med faglig uenighet fremfor personlige årsaker. Derimot viste informantene en god og reflektert forståelse på hvor viktig endring er, så lenge den opplevdes som nyttig og faglig anvendbar.

Videre kan reaksjoner på motstand forstås ut fra muligheten den enkelte har til å miste forskjellige goder som for eksempel bonus (Jacobsen, 2018). Hvordan man håndterer og tar imot endring spiller en signifikant rolle i totalvurderingen som blir gjort av hver ansatt i Danske Bank. Våre informanter så seg selv som gode endringsledere. Danske Bank har et omfattende bonussystem, hvor flere elementer med de ansattes prestasjoner og atferd blir vurdert. Hvordan man tar imot endringer vil dermed være av betydning for atferds elementet i vurderingen. Det kan dermed tolkes som at ansatte gjerne slutter seg til endring fordi de er bekymret for å miste individuelle goder. Den siste årsaken for motstand vi har tatt for oss kommer av mer praktiske årsaker. Endring kan føre til dobbeltarbeid som for noen mennesker blir sett som et stor «ork». De daglige oppgavene man hadde før eventuelle endringer vil ikke minske. Derfor kan endring føre til økt arbeidspress, skape mer arbeid og gjerne gå utover de andre hverdagsoppgavene. Empirien vår indikerer at noen ledere mente endring hadde tendenser til å skape mer arbeid, noe som igjen førte til et større arbeidspress. Dermed er det viktig å se nytten i det nye arbeidsmønsteret, slik at endringen ikke anses som mer arbeid, men heller arbeid som bidrar til å skape enda bedre resultater eller atferd i senere tid. Vurderer man ikke endring som en verdifull prosess kan det godt forstås at noen synes endringsarbeidet gir mer arbeid enn nødvendig.

### **5.3.4 Hvordan overvinne motstand mot endring?**

Kotter og Schlesinger (2008) utarbeidet en teoretisk modell med navnet «Six Change Approach» med fokus på håndtering av motstand. Kommunikasjon er en av de viktigste faktorene for å få til vellykket endringsprosesser. Mangel på kommunikasjon kan resultere i motstand, da personene ikke har nødvendig informasjon og opplæring for å drive endringene i riktig retning. I lys av vår empiri var det varierende svar fra informantene når det kom til

kommunikasjon i endringsprosesser. Som leder er en av de viktigste oppgavene når man skal implementere endringstiltak at man kommuniserer dette ut til sine ansatte. Informantene var enig om at kommunikasjon og involvering var noe som var viktig for at sine ansatte skulle være med på endringsarbeidet. Men for å kommunisere dette godt ut til sine ansatte, må lederen også forstå behovet for endringen. Flere av informantene skildret at det å kommunisere til sine ansatte behovet for endringer, var kanskje en av de vanskeligste lederoppgavene. Flere følte at sine ansatte ikke hadde samme entusiasmen til endringene, og dette kan komme av at medarbeideren ikke er like nær og involvert i endringen som sine ledere. Derfor er kommunikasjon en viktig lederoppgave, og noe som særlig fokuseres på i lederutviklingsprogrammene. Selv om opplæring, kommunikasjon og involvering er viktige elementer til å overvinne motstand til endringer, er det derimot andre måter å også forsøke å få ansatte med på endringsprosessen. Det å vise støtte i form av å lytte, veilede og gi opplæring kan også håndtere mulig motstand. Informantene i vår empiri forklarte at de var flinke på å veilede sine ansatte og gi dem tid til å bearbeide eventuelle endringer. Endring er en kontinuerlig prosess som kan ta tid, og dette var noe informantene var svært klar over. Derimot var det også forskjeller på hvor lang tid en ansatt trenger for å slutte seg til endringene. Informantene i vår empiri forklarte at endring er et viktig element i finansnæringen, og hvis man hadde problem med nye arbeidsmetoder eller atferdsendring, var det kanskje ikke rette næringen å arbeide i.

Videre skildrer Kotter og Schlesinger (2008) to andre metoder for å overvinne motstand for endring. Begge metodene er mer diskutabile varianter, og kan bli sett på som harde fremgangsmåter. Den ene metoden bruker incentiver til dem som viser motstand for få dem med på endringen. Her tilbyr man aktuelle eller potensielle motstandere eventuelle bonusordninger eller for eksempel feriedager for å hjelpe til med å initiere endringer. Gjennom vår empiri var ikke dette tilfelle hos noen av våre informanter. En annen mer ekstrem måte å få folk til å slutte seg til endringene, er ved hjelp av tvang. Tvang kan i denne sammenhengen være å benytte seg av både straff og belønning for å få mennesker til å endre sin atferd (Kotter & Schlesinger, 2008). Det kan være trusler om å bli overført i en annen avdeling, eller trusler om å få sparken. Denne tilnæringsmåten vil for mange være den mest brutale, men i noen tilfeller kan det være en leders siste alternativ. Som tidligere skildret er endring en viktig del av Danske Bank sin forretning. I vår empiri var det flere informanter som hadde klare meninger på hvordan man skulle håndtere ansatte som ikke sluttet seg til endringene. Banken gjennomfører en PEP-prosess, som har i oppgave å følge den ansatte på nært hold, og legge konkrete mål for forbedring av arbeidsprestasjoner eller atferd. Prosessen kan resultere i to ulike utfall, enten en karriere videre i banken eller ikke. Hvis en ansatt opptrer og anses som lite endringsvillig, viste vår empiri at alternativer som «sparken» kunne være det siste alternativet. HR sa seg også enig i hva som krevdes av ledere og ansatte i eventuelle endringsprosesser. Selv under lederutviklingsprogrammer opplevde HR-avdelingen motstand, hvor deres beskjed til lederne som ikke fulgte med eller virket uinteressert var klar: «Her må du henge med, ellers kan du finne på noe annet». Denne fremgangsmåten for å få mennesker med på endringer kan virke hard og noe brutal. Men i en næring som krever at man følger med i sine omgivelser og er endringsvillig, kan dette være en effektiv fremgangsmåte hvis endringen krever fortløp.

### 5.3.5 Strategi for endring

Jacobsen (2018) viser til to ulike hovedstrategier for å gjennomføre og lede endringsprosesser. Det er to forutsetninger som må være tilfredsstillt for at planlagt endring skal kunne bli vellykket. Først må man velge riktig strategi, og deretter må endringen ledes på riktig måte. Vi har kategorisert lederutviklingsprogram som planlagt endring. I denne delen av kapittelet skal vi vurdere hvilken av strategiene som kjennetegner Danske Banks strategi for lederutviklingsprogrammer. I praksis kan strategiene gli over i hverandre, og dermed trenger det ikke være et klart fasitsvar på hvilken strategi som er best egnet.

Strategi E er en rasjonell tilnærming mot endring, hvor økonomi spiller en stor rolle fordi man innfører endring ut fra et økonomisk ståsted. I denne strategien har man som regel et konkret start- og slutt punkt, og ses som et prosjekt med tidsavgrensning. Strategi E er ofte knyttet til hvorvidt endringen kan måles kvantitativt, og fokuset retter seg mot økonomisk vinning som ønsket effekt (Jacobsen, 2018). I lys av vår empiri vil ikke disse kjennetegnene for strategi E, stemme overens med Danske Bank sin endringsstrategi. Først og fremst har vi forstått det som umulig eller lite sannsynlig å måle lederutviklingsprogram ut fra et økonomisk ståsted. Det å måle økonomisk vinning etter gjennomføring av et lederutviklingsprogram vil være svært krevende, da det krever omfattende målinger både før, underveis og etter programmet. Videre i denne strategien kommer endringsinitiativet fra den formelle toppledelsen og strategien har en sterk «top-down» perspektiv (Jacobsen, 2018). Involvering av de ansatte er i liten grad, og all beslutningstakingen kommer fra toppledelsen i organisasjonen. Lederutviklingsprogrammene initieres fra morselskapet i Danmark, hvor informasjon og planleggingen blir videreført til HR-avdelingen i Norge. Det vil si at endringsinitiativet kommer fra toppledelsen i dette tilfellet. Informant 3 beskrev beslutningsmakten slikt: «Det må gå fra ovenfra og ned, da det er denne måten vi arbeider på». Derimot kan det diskuteres videre når det gjelder involvering av ansatte, hvor denne strategien har liten grad av. Vår empiri om involvering av innholdet i lederutviklingsprogrammene i Danske Bank er varierende. Noen av informantene skildret at for eksempel 360-graders vurderingen var med på å bestemme innholdet eller fokusområdene i programmene. Derimot var det andre informanter som mente at dette ikke var tilfellet, hvor de selv opplevde at de hadde ingen involvering i hva som ble presentert, slik som beskrevet av informant 3. Selv om vår empiri viser varierende oppfatninger på det innholdsmessige ved lederutviklingsprogrammene, er endringsinitiativet som i dette tilfellet er lederutviklingsprogrammer, initiert av toppledelsen i Danmark.

Organisasjoner består av to hovedelementer, de formelle elementene som er knyttet til teknologi, struktur og strategi, og de uformelle elementene som organisasjonskultur og interne maktforhold (Jacobsen, 2018). Strategi E retter fokuset over på de formelle elementene som det mest sentrale for å oppnå best resultater. Strategien viser til en tankegang hvor man begynner med endring i strategi og struktur, og deretter følger det opp med endring i kultur. Endringer i strukturer eller strategi kan påvirke de uformelle elementene i en organisasjon, som organisasjonskultur, kommunikasjon og læringsprosesser. Lederutviklingsprogrammene i Danske Bank har ulikt innhold hvor noen av programmene



fokuserer på elementer ved den formelle arten som struktur og strategi, mens andre programmer setter fokuset over på de mer uformelle elementene som organisasjonskultur. Informant 4 skildret lederutviklingsprogrammets formalitet slikt: «Det er den strategiske retningen som beslutter måten vi skal arbeide på». Vår empiri viser at lederutviklingsprogrammets hovedfokus er å få ledere i tankegangen Danske Bank *ways of working*, hvor fokuset er på det strategiske og gjerne det som kan styres av ledelsen. Derimot kan vi i lys av vår empiri si at denne felles «tankegangen» som fokuserer på de formelle elementene i en organisasjon, igjen vil påvirke organisasjonskulturen. Målesystemene i Danske Bank stammer fra de formelle elementer som denne strategien fokuserer på. Denne måten ansatte i Danske Bank skal måles på har endret seg betraktelig det siste året, noe som har skapt en stor endring i organisasjonskulturen til Danske Bank. Flere av informantene beskrev at ting som ble presentert på lederutviklingsprogrammene var med på å skape en annen fokus i de daglige arbeidsoppgavene og hvor den enkelte lederen ble mer bevisst på sin egen lederrolle. Denne bevisstheten skaper dermed en endring i hvordan lederne kommuniserer og agerer mot sine ansatte, noe vi kan trekke positive korrelasjoner mot endring i organisasjonskultur.

Strategi E har en konkret og formell planlegging når det gjelder endring. Planen utarbeides med klare premisser og faser som skal følges opp etter hverandre. Her skal man kartlegge klare mål og visjoner, gjennomføre strategiske analyser, vurdere muligheter og begrensninger, og vurdere hvert enkelt tiltak (Jacobsen, 2018). Strategien for hvordan Danske Bank setter opp sine lederutviklingsprogram, kan vi ut fra vår empiri ikke kategoriseres som en konkret planlegging hvor hver fase blir vurdert og fulgt opp. Felles for de fleste informantene var at oppfølging og vurdering av lederutviklingsprogrammets effekter var noe som manglet. Dermed kan det, ifølge vår empiri, virke som at den formelle planleggingen, med klar oppfølging og vurdering av lederutviklingsprogram var noe som manglet for at den skal kunne samsvare med dette kjennetegnet av strategi E. Sentralt i denne strategien er bruk av finansielle belønninger. Som vi har skildret tidligere i denne drøftelsen brukes ikke finansielle incentiver for å få mennesker til å slutte seg til endringen. Derimot har Danske Bank en omfattende bonusordning, hvor det spiller en rolle om mennesker er med på å drive endringen som toppledelsen er ute etter. Hvorvidt ledere eller ansatte blir tilbydd bonus eller belønninger for å være med på å skape endringer, vil vi ut fra vår empiri si at det ikke stemmer. Imidlertid kan vi ikke se bort fra at dette kan være en virkelighet i praksis. Lederutviklingsprogrammene i Danske Bank er interne formelle programmer, hvor man tar i bruk intern ansatte for å være med på å kartlegge situasjoner og finne tiltak som kan løse problemer. Et kjennetegn i strategi E, er bruken av innleide eksterne konsulenter, og med det kan vi antyde at dette kjennetegnet ikke korrelerer med Danske Banks utforming av lederutviklingsprogrammer.

I strategi O er endring en kontinuerlig prosess. Her stiller deltakelse en stor rolle, og det å kartlegge hva som er problemet kan være utfordrende. Hovedmålet i denne strategien er læring, da organisasjoner og omgivelser stadig er i bevegelse (Jacobsen, 2018). Fokuset i denne strategien ligger på menneskene, da det er menneskene som må lære og ikke organisasjonen. I lys av vår empiri virker denne beskrivelsen av strategi felles med måten

informantene beskrev både endring og læring. Endring er en kontinuerlig prosess, uten et stopp- eller startpunkt. Informant 4 forklarte videre at endring «happens one-by-one», noe som viser at det er menneskene selv som må lære og endre seg for at endring skal bli vellykket. Videre har denne strategien en «bottom-up» utgangspunkt, hvor involvering nedenfra er et kjennetegn. Som beskrevet i strategi E, er det den formelle toppledelsen som har beslutningsmakt i Danske Bank. Derimot var det noen informanter som mente at de ble involvert i hvilket innhold som skulle presenteres på et lederutviklingsprogram. Dette beskrev også HR, hvor de forklarte at i noen tilfeller så de på fellesnevner fra 360-grader vurderingen, og hentet kjente utfordringer hos lederne. Men bred deltakelse som er kjent i strategi O, stemmer ikke overens med vår empiri, fordi gjennomsnittet av informantene mente de ikke hadde noe å si på hva som skulle presenteres. Dette er også noe som kan påvirke eierforholdet til eventuelle endringsforslaget, noe strategi O fokuserer på. Når man er delaktig og involvert i endringsinitiativet vil man få et annet forhold til det som blir presentert. Kjent hos flere av informantene var at de hadde manglende «eierfølelse» til det som ble presentert, noe som igjen påvirket hvordan de oppfattet effektene av lederutviklingsprogrammene.

Planlegging i strategi O bygger på en serie av delbeslutninger som henger sammen med andre beslutninger i organisasjonen (Jacobsen, 2018). Beslutningene vil dermed bli og la seg bli påvirket av andre deler av organisasjonen, uten at man kan forutse det. Lederutviklingsprogrammene i Danske Bank er som tidligere nevnt, formelle programmer hvor det er utformet klare planer for innhold og ønsket effekt. Imidlertid anses ikke planleggingen som like klart utformet og kartlagt som i strategi E. I strategi O eksperimenteres man ved å sette i gang små tiltak uten å være sikker på om de vil virke. Det vil være mulig å eksperimentere fordi man har ikke investert store ressurser i tiltakene (Jacobsen, 2018). Lederutviklingsprogram er dyre å planlegge og iverksette. Hvorvidt programmene virker hensiktsmessig er det vanskelig å si, da man ikke måler slike aktiviteter eller tiltak kvantitativt. Dermed deler lederutviklingsprogrammene i Danske Bank ikke likhetene med strategi O ved disse kjennetegnene. I likhet med strategi O ses planleggingen i lederutvikling som en prosess hvor man hele tiden er nødt å sette i gang tiltak for å holde tritt med omgivelsene. Strategi O fokuserer på motivasjon for endringer fremfor incentiver som brukes i strategi E. Her vektlegges det at man gjennom deltakelse skal være med på å forme sin fremtid i organisasjonen, øke sin kompetanse og innsikt som igjen er verdifull for organisasjonen. Den indre motivasjonen spiller dermed en stor rolle i strategi O. Denne kvaliteten eller kjennetegnet i strategi O, vil vi ifølge vår empiri si stemmer overens med det informantene beskrev. Lederutviklingsprogrammene gir god innsikt i lederrollen og øker den emosjonelle kompetanse, noe som igjen kan skape motivasjon for lederne. Informantene hadde ulike forståelse om hvorvidt læringen ved lederutviklingsprogram bidrar til endringer i organisasjonen. Felles hos våre informanter er at lederutviklingsprogrammene bidrar til en dypere innsikt i sin lederrolle, som påvirker hvordan lederne opptrer fremfor sine ansatte. Videre er bruk av konsulenter i denne strategien fremtredende, men på en annen måte enn i strategi E (Jacobsen, 2018). Konsulentene er med på å legge rammer slik at organisasjonen selv skal løse problemene. Konsulentene bistår gjerne og sørger for at alle synpunkter treffer overflaten. I Danske Bank blir det ikke brukt eksterne konsulenter ved

endringsimplementering. Banken har egne interne ansatte som arbeider med å kartlegge behov samt initierer endringstiltak.

Begge hovedstrategiene viser til aktuelle kjennetegn i Danske Bank sin måte å gjennomføre og lede endringsprosesser. Vi har tatt utgangspunkt i lederutviklingsprogrammer som et endringsinitiativ. I praksis vil elementer i begge strategiene gli over i hverandre, og dermed vil det være utfordrende å vurdere hvilken strategi man bør velge. Ut fra denne gjennomgangen av teori og vår empiri, kan det tyde på at Danske Bank omfavner flere kjennetegn ved begge strategiene. Målet for lederutviklingsprogrammene er læring som i strategi O, og ikke økonomisk vinning som er presentert i strategi E. Endringsinitiativene kommer fra morselskapet i Danmark, altså toppledelsen, noe som kjennetegner strategi E.

Vi fikk varierende svar fra informantene om hvorvidt de var aktivt involvert i endringsprosessen. Dermed kan vi ikke konkludere med at lederne har innflytelse på endringsbehovet eller endringsinitiativet. Strategi E kjennetegnes ved å ha klar formell planlegging når det kommer til å gjennomføre og lede endringer. I lys av vår empiri vises det visse mangler for at dette kriteriet skal tilfredsstilles. Lederutviklingsprogrammene mangler både kontinuerlig oppfølging, vurdering og konkrete mål for at den skal kjennetegne Strategi E. I sum samsvarer Danske Banks lederutviklingsprogrammer med både elementer fra strategi E og strategi O. Ut fra denne gjennomgangen kan vi tolke det som at Danske Bank har en kombinasjon av begge strategiene for hvordan de gjennomfører og leder lederutviklingsprogrammene.

### 5.3.6 Oppsummering for endring

Lederutviklingsprogram i Danske Bank har vi kategorisert som planlagt endring. Vår empiri viser at alle informantene hadde en reflektert forståelse over hvorfor endring er viktig, og de så seg selv som gode endringsledere. De yngre lederne var mer entusiastiske å ta i bruk lærdom fra lederutviklingsprogrammene, og anvende det i praksis. Eldre ledere sluttet seg til endringene, men stilte ofte spørsmål relatert til endringsbehovet. Uenighet om det faglige fokuset og nytteverdi i endringene er ifølge våre informanter det som fremprovoserer motstand for endring. En viktig lederoppgave er å kommunisere ut endringsbehovet til sine medarbeidere. Dette er noe som vises å være en utfordring hos våre informanter. Det ble begrunnet med at de ansatte gjerne ikke hadde samme forståelse for endringsbehovet. Dermed er det viktig at lederene kan forklare *the why* ovenfor sine ansatte, slik at de ansatte kan slutte seg til endringene. Danske Bank har konkrete prosesser for ansatte som ikke presterer eller formidler den atferden som er ønsket i organisasjonen. Viser man over tid at man ikke er endringsvillig kan man risikere harde konsekvenser. I lys av vår empiri har Danske Bank en kombinasjon av strategi E og strategi O for hvordan lederutviklingsprogram gjennomføres og ledes. Vår empiri antyder at lederutviklingsprogram ikke skaper en isolert endring i organisasjonen. Imidlertid bidrar programmet med å ta opp aktuelle problemstillinger, nye fokusområder og gir ledere innsikt i sin rolle, som igjen skaper en endring i hvordan Danske Bank utøver ledelse og deres organisasjonskultur.

## 5.4 Prestasjonskultur

Kulturen i enhver organisasjon er en av de viktigste forutsetningene for utvikling (Vik, 2007). En god og sterk kultur er dermed en av de viktigste konkurransefortrinnene en organisasjon kan besitte. Vi har i denne avhandlingen valgt å rette fokuset mot en bestemt form for kultur, nemlig prestasjonskultur. Utgangspunktet for dette valget er basert på en antakelse om at kulturen i Danske Bank stemmer overens med kjennetegn i begrepet prestasjonskultur. Fokuset i en prestasjonskultur er at man stadig skal jage etter å levere gode prestasjoner og oppnå fastsatte mål. Måling av ansatte er også et kjennetegn i denne kulturformen. Vår empiri antyder at Danske Bank har en prestasjonskultur på grunnlag av deres fokusområder. Flere informanter mener at prestasjonskulturen er dypt forankret hos ledelsen, og enhver ansatt vet hvilke indikatorer som måles. For å få en bedre forståelse om hva som kjennetegner en prestasjonskultur, har vi inkludert aktuelle temaer som virker inn under begrepet.

### 5.4.1 Prestasjonsledelse

Ifølge Mikkelsen i Mikkelsen og Laudal (2014) er strategisk prestasjonsledelse en prosess hvor leder og organisasjon identifisere mål og utvikler medarbeidernes prestasjoner. Prestasjonsledelse handler om å knytte prestasjoner opp mot organisasjonens mål. Ut fra vår empiri utfører Danske Bank prestasjonsledelse. Det er et stort fokus på mål, og målene deles opp for å kunne oppnå det overordnede målet til organisasjonen. Tidligere var måloppnåelse forbundet med målbare prestasjoner og prestasjonsbasert belønning, hvor man kunne bli ansett som en *high performer*. Målfokuset har endret seg, og ansatte har nå mulighet til å være delaktig i hvilke mål man skal vurderes på. En ansatt har mulighet gjennom *MyTalk* å være med på å bestemme sine mål sammen med sin nærmeste leder. Latham et al. (2008) i Mikkelsen og Laudal (2014) anser ansattes inkludering i målfokus som viktig for å oppnå gode prestasjoner. Når ansatte har mulighet å være med på å bestemme sine mål, har de et annet eierforhold til målene som er satt.

I prestasjonsledelse er det viktig at organisasjonen kommuniserer ut den overordnede strategien, og virksomhetens mål og verdier. I et godt prestasjonsledelsessystem er det viktig at ansatte er klar over hva som er gode og dårlige resultater i forhold til virksomhetens mål (Mikkelsen & Laudal, 2014). Empirien våre viser tydelig at lederne er opptatt av hva som skal til for å bli en *high performer*. Dersom det er noen som ikke presterer som ønsket, er det utarbeidet en prosess for den enkelte ansatte. PEP-prosessen skal bidra til at ansatte som leverer under forventning, får tett oppfølging med fokus på hvordan en kan oppnå sine mål. Dette er noe Mikkelsen (2014) beskriver som viktig for å kunne måle sine ansatte og ha et godt prestasjonsledelsessystem.

### 5.4.2 Balansert virksomhetsledelse

Balansert virksomhetsledelse er et IKT- støttet prestasjonsledelsessystem som er utviklet av Kaplan og Norton i Mikkelsen og Laudal (2014). Her blir målsettinger basert på kritiske suksessfaktorer og nøkkelprestasjoner faktorer som er mest kjent som KPI. Dette er noe Danske Bank i stor grad har fokus på. Alle ansatte i Danske Bank har både individuelle og

kollektive KPIér som skal nås. Våre informanter forklarte at det tidligere har vært et for stort fokus på KPIér, da de ansatte har hatt for mange indikatorer som skal oppnås. Vår empiri tyder på at antall KPIér er blitt begrenset.

Informant 6: «Alle avdelingene jobber med å gå fra å ha mange KPIér til å få mindre. Dette er en stor endring. Nå har vi i min avdeling gått fra 17 til bare 5 KPIér».

KPIér skal være med å gi en pekepinn på hvor virksomheten vil bevege seg mot, og hvilke langsiktige målsettinger organisasjonen har (Mikkelsen & Laudal, 2014). KPI er lette å måle, da det er et IKT styrt system. Her har man håndfaste tall som man vurderer prestasjonene opp mot. Derimot ser vi i vår empiri en endring i Danske Banks forståelse på KPI. Fokuset har blitt at hver ansatt skal ha mindre antall KPIér, men som igjen skal støtte mer oppunder organisasjonens langsiktige mål som er å skape fornøyde kunder. Dette ble skildret av flere av våre informanter. Det er vanlig at hvert segment har sine fokusområdet, og for privat kan det gjerne være en periode hvor fokuset er på å selge forsikringer til kunder. Faren med dette er at alt fokuset går på å selge forsikringer, og oppnå gode KPIér, mens kunden egentlige hadde trengt en spareavtale. Her ble fokuset for mye på KPIéne til den ansatte, fremfor å gjøre kunden fornøyd. Det er dermed viktig at KPIéne stemmer overens med virksomhetens overordnede mål, og er med på å skape motivasjon mot målet.

Det bør være et skille mellom resultat mål og det endelige målet, og de indikatorene som vises underveis (Mikkelsen & Laudal, 2014). Empirien viser at mange av KPIéne som ble satt opp gjerne ikke har hengt like godt sammen med hva som er organisasjonens overordnede mål. Det har tidligere vært et stort fokus på individuelle KPIéne, mens nå rettes fokuset mot de kollektive, ifølge vår empiri. Det nye fokuset på KPI vekket ulike følelser hos de forskjellige segmentene. Informantene innenfor bedriftsmarked er fortsatt tilhenger av individuelle KPI'er, og mente dette var en effektiv måte å måle ansattes prestasjoner. Informantene i bedriftsmarkedet er erfarne ledere som har arbeidet med måten KPIér ble vektlagt tidligere i mange år. Dermed fikk vi inntrykk at de ikke var begeistret over det nye fokuset på KPIér, samt nye måter å måle ansatte på. Informantene i bedriftsmarked forklarte at ansatte viste motstand med det nye fokuset, og mente at ansatte likte å vite hvilke KPIér dem selv skulle oppnå. Denne måten å måle på kan være med på å gi et tydelig bilde på hvilke resultater en medarbeider har gitt i løpet av en periode, og indikerer gjerne hvorvidt en lever opp til forventning eller ikke. For mange KPIér kan være med på å hemme arbeidsmiljøet dersom fokuset rettes for mye mot individer, og egoismen vil bli fremtredende for å oppnå gode resultater. Dette var det Danske Bank nå ønsket å endre på. Det nye fokuset skal være på teamet, åpenhet og kontinuerlig tilbakemeldinger. Denne måten å utøve prestasjonsledelse på er annerledes enn tidligere. Ifølge HR skal denne nye måten å arbeide med KPIér være i fokus også på lederutviklingsprogrammene, slik at alle blir klar over hva som skal måles og hvordan det skal utøves i praksis. Vi tolker at segmentet bedriftsmarked har et hardere miljø enn i privatmarked. Lederne i privatmarked anser endringen som en stor lettelse, da de ansatte ikke ønsker å bli målt på den gamle måten lengre.

### 5.4.3 Målstyring

Mål gir indikasjoner på hva en ansatt skal gjøre, og hvor mye innsats som må legges ned i arbeidet for å nå målet. I prestasjonsledelse er det ofte flere elementer som er bundet sammen i et felles system (Mikkelsen & Laudal, 2014). Systemet kan inneholde mål, vurdering eller tiltak. I Danske Bank bestemmes målene ut fra bankens overordnede mål, hvor det deretter lages delmål for hvert enkelt segment. Målene bestemmes av ledergruppen i hvert segment, og teamene skal være delaktig i hvordan målene skal oppnås. Formålet med å lage delmål er at hvert segment skal ha sitt fokusområde, det skal være klart hvordan man kan oppnå målene og hvilken hensikt måloppnåelsen har i det større bilde.

Fallgruvene ved målstyring er dersom fokuset på mål blir for altoppslukende. Det kan være oppgaver eller arbeid som ikke er egnet for å bli målt. I Danske Bank har ledere og ansatte ulike mål som skal oppnås, og målene er klart for hver enkelt ansatt. Vår empiri antyder at alle informantene er klar over hva som skal måles, og hvilken innsats som må til for å oppnå målene. Imidlertid har fokuset på målene endret seg betraktelig det siste året. Før var fokuset på mål som kunne måles administrativt i form av harde tall. Nytt i år er ansatte sin atferd skal måles. Dette er noe som har skapt debatt, og usikkerhet for noen av informantene våre. Måling av atferd som holdninger og verdier kan være mer utfordrende enn prestasjoner som kan måles kvantitativt. HR-avdelingen var klar over reaksjonene som oppsto som et resultat av den nye målstyringen. Derimot mente de at den nye målemetoden var en frisk pust i en alt for målfokusert næring.

### 5.4.4 Medarbeidersamtaler

Medarbeidersamtaler kan være en del av prestasjonsledelsessystem, ved at det ses som en oppsummerings, planleggings og utviklingssamtale mellom leder og medarbeider (Mikkelsen & Laudal, 2014). Danske Bank har et spesielt fokus på medarbeidersamtaler, hvor de har laget noe som de kaller *MyTalk*. *MyTalk* er et verktøy hvor medarbeiderne får mulighet til å gi tilbakemelding til sin leder om hva de ønsker mer eller mindre av. Videre er det en mulighet for medarbeiderne å sette mål for seg selv, og snakke om sin utvikling. *MyTalk* kan også bidra til at medarbeiderne får medvirke dersom noe ikke fungerer som ønsket i segmentet. Dette kan være med på å skape en større eierfølelse hos medarbeiderne, da de selv får være med på å vurdere sine KPI-er. Informantene forklarte at *MyTalk* er et verktøy for medarbeidersamtale som kan kjøres så ofte som lederen vil, og etter behov for medarbeiderne.

Før en medarbeidersamtale eller *MyTalk* er det viktig at begge parter er godt forberedt, slik at man vet hvilke temaer som skal gjennomgås i samtalen (Mikkelsen & Laudal, 2014). Ut fra vår empiri sendes det ut et informasjonsbrev til de ansatte før samtalen skal gjennomføres. På denne måten vet ansatte hvilke områder som vektlegges i samtalen, hvilke tilbakemeldinger de kan forberede, og om det er noen elementer som de ønsker å utvikle. Ettersom atferd, verdier og holdninger er en del av Danske Bank prestasjonsmålingssystem, vil det være naturlig at samtalen er personlig og at det er et fokus på utvikling, samt behov hos den ansatte. Ved å bruke *MyTalk* som en del av prestasjonskulturen vil ansatte vite hvordan de presterer, og det vil kunne være lettere for leder å evaluere hvilken atferd ansatte besitter.

#### **5.4.4.1 Perspektiver på medarbeidersamtalen**

Det finnes ulike perspektiver på medarbeidersamtalen, og det er utfra hvilket perspektiv virksomheten har på medarbeidersamtalen som er med på å påvirke hvordan samtalen utformes og praktiseres (Mikkelsen & Laudal, 2014). Perspektivene skiller mellom vurderingsperspektivet og utviklingsperspektivet. I vurderingsperspektivet vektlegges teknikk for å finne den beste teknikken for å måle prestasjoner. Derimot har utviklingsperspektivet et større fokus på hvordan vurdering av resultater kan brukes til kompetanseutvikling. Empirien vår antyder at det kan ha vært et skifte i hvilket perspektiv Danske Bank har hatt på medarbeidersamtale. Før har det vært et stort fokus på hvordan en skal måle prestasjonene. Nå brukes *MyTalk* som en mulighet for å se på hvordan resultatene kan bidra til utvikling.

Informant 5 «Når vi kjører *MyTalk* tenker jeg på utvikling av medarbeiderne og teamene. Vi får innspill på hvordan man skal være som leder, og hvordan de ønsker utvikle teamet sitt».

Med dette utsagnet ser vi at perspektivet på denne typen medarbeidersamtale har et utviklingsperspektiv. Fokuset er på hvordan teamet kan utvikle seg, og hvordan lederne skal være med på å dra teamet i riktig retning for å nå utviklingsmålene. Derimot bemerket vi antydninger på at medarbeidersamtalen fremdeles inneholdt et fokus på vurderinger. Danske Bank har to ulike verktøy for medarbeidersamtale som har forskjellig fokus. *MyTalk* er som nevnt en samtale hvor fokuset er på ansatte og teamet sine utviklingsmuligheter. Danske Bank har også én gang i året en standard medarbeidersamtale, hvor prestasjoner og resultater til den enkelte medarbeideren vurderes.

Informant 6: «Den er blitt todeling på medarbeidersamtalen. Den ene delen av samtalen bygger på den gamle modellen som omhandler resultatene fra fjoråret. Den andre delen går på utvikling, og den kalles for *MyTalk*».

Med dette ser vi at prestasjonsmåling er fremdeles et fokus i medarbeidersamtalene i Danske Bank. Derimot brukes *MyTalk* for å kartlegge utviklingsmuligheter for ansatte og teamene. Vi kan dermed si at Danske Bank har en kombinasjon av vurderings og utviklingsperspektiv på sine medarbeidersamtaler.

### **5.5 Endring i begrepet prestasjonskultur**

Drøftelsen ovenfor viser til en gjennomgang av teori og empiri om kjennetegner ved en prestasjonskultur. Begrepet prestasjonskultur viser til en kultur som stadig ønsker å forbedre prestasjoner, og fokuset retter seg mot oppnåelse av fastsatte mål. I det seneste året har fokusområdene i Danske Bank endret seg betraktelig. Tidligere ble ansatte vurdert ut fra oppnåelse av deres målbare prestasjoner. Nytt er at ansatte vurderes 50% på prestasjoner og 50% på atferd. Dette er noe som har skapt diskusjoner om hvorvidt Danske Bank fremdeles kan betegnes som en prestasjonskultur. Vi har valgt å inkludere teori om prestasjonsmåling i dette underkapittelet, da måling av prestasjoner er en viktig del av en prestasjonskultur. Endring i begrepet prestasjonskultur kan forstås i sammenheng med endring i hvordan Danske Bank utfører prestasjonsmåling.

Ifølge Mikkelsen og Laudal (2014) er kjerneoppgavene i en organisasjon å utvikle og forbedre prestasjoner og resultater. Ettersom virksomhetens resultater er avhengig av ansatte sine prestasjoner, er det naturlig å måle ansatte sine resultater. På denne måte kontrollerer de om medarbeidere gjør det de skal. I Danske Bank har vi bemerket at det har vært mye måling, og mange resultater som har blitt vurdert. Det er delt ut fra segmentene hvilke målinger og resultater de ønsker at sine ansatte skal ha. For at prestasjonsmåling skal være gjennomførbart er rettferdighet et kriterium (Mikkelsen & Laudal, 2014). Vår empiri tyder på at dette oppleves ulikt i de forskjellige segmentene, særlig oppdaget vi et skille mellom bedriftsmarked og privatmarked. På bedriftsmarkedet arbeider man gjerne med større kunder, og har ikke samme antall kunder som de som arbeider i privatmarkedet. Dette kan by på utfordringer. Informantene i bedriftsmarked mente det var rettferdig å måle de ansatte individuelt, fordi kundefokuset på det markedet var annerledes enn på privat. Bedrifter forventer gjerne en annen oppvartning og service av sin kundekontakt i banken, noe som gjør at den ansatte er nødt til å bruke mye tid og ressurser for å bevare sine kunder. I privatmarkedet er det gjerne enklere å betjene kundene sine, da de i flere tilfeller vet hva de ønsker ut fra din kundekontakt. Dette kan være en mulig årsak til hvorfor privatmarkedet er mer positive til teambasert måten å evaluere de ansatte på. Dersom resultatmåling oppleves som urettferdig, vil dette kunne føre til konflikter i stedet for å stimulere (Mikkelsen & Laudal, 2014). Ut fra vår empiri kan det tyde på at ulikhetene i de to segmentene kan være en av årsakene til hvordan den nye målemetoden har blitt tatt imot bedre på privatmarkedet.

Mikkelsen i Mikkelsen og Laudal (2014) peker på en annen fallgrube ved prestasjonsmåling, og det er fordommer relatert til at det vurderes karaktertrekk ved personlighet som gir større betydning enn fakta. Dette kan være aktuelt i Danske Bank nå som de måler ansattes atferd som en del av vurderingskriteriet. En av fallgruvene kan være at noen får høyere score på sin atferd, enn hva som egentlig er fakta, fordi de blir likt av sin nærmeste leder. Ifølge vår empiri kan det tyde på at lederne synes det er vanskelig å måle elementer som holdninger og verdier. Dette kan også påvirke hvordan medarbeiderne vil oppleve å bli målt. Informantene som var tilhenger av den nye målemetoden beskrev at atferden ansatte skal besitte, skal korrelere med Danske Banks verdier. Derimot var det flere som mente at det burde utformes en mal for hvordan holdninger og verdier skulle måles. Malen kan gjøre det enklere for lederne når de skal måle ansatte, samtidig vil ansatte da vite hva som er forventet atferd.

Uenigheten som har blitt fremprovosert av ulike synspunkter på hvilke elementer en ansatt skal måles på, kan også skape en splid i Danske Banks organisasjonskultur. Lederne i privatmarkedet mente at deres måte å vurdere sine ansatte på er en mer rettferdig og gunstig, fordi målingen inkluderer hele individet, ikke kun de harde tallene. Derimot mente andre avdelinger, spesifikt bedriftsmarkedets ledere, at det nye målesystemet var krevende. For dem var det krevende å måle noe så subjektivt som atferd. Imidlertid mente ledere på bedriftsmarked at ansattes holdninger og verdier skulle ligge til grunn hos hver ansatt, dermed var det ikke et behov å måle disse elementene med ansatte. Teoribidragene som omhandler prestasjonskultur legger et stort fokus på målbare prestasjoner som KPI-er. Ifølge Bredrup (1995) referert i Stensbøl (2012, s.40) er en «prestasjon som noe en organisasjon gjør eller oppnår, som kan måles kvantitativt, for så å sammenligne med andre lignende målinger slik at det kan foretas nyttige vurderinger». Denne definisjonen viser at en



prestasjon er noe som gjøres, som kan måle kvantitativt. Dersom det ikke er fokus på målbare prestasjoner kan det gjerne tyde på at kulturen ikke anses som en prestasjonskultur.

Derimot har Danske Bank fremdeles fokus på individuelle og kollektive KPIér, hvor den ansatte og teamet blir vurdert på deres målbare prestasjoner. Endringer i omgivelsene, kundene og ansatte har endret måten Danske Bank utøver ledelse. Dette har igjen forårsaket endring i hvilke elementer en ansatt skal vurderes på. Vår empiri viser at Danske Bank har rettet en større oppmerksomhet mot emosjonell intelligens, atferd og holdninger hos hver ansatt. Ifølge vår empiri var det flere informanter som mente at disse myke verdiene også kunne betegnes som en prestasjon. HR understøttet dette med at ønsket atferd skal belønnes like mye som antall solgte forsikringer. Dermed kan det vurderes om myke verdier også kan betegnes som en prestasjon i lys av vår empiri. Endringer i målemetoden, ansattes innvirkning på sine mål og nye fokusområder i lederutviklingsprogrammene kan representere den nye Danske Banks *ways of working*.

### 5.5.1 Oppsummering prestasjonskultur

Ifølge vår empiri er prestasjonskulturen dypt forankret hos ledelsen i Danske Bank. Fokuset på måling av resultater, klare KPI og prestasjoner er noe som kjennetegner denne kulturen. I lys av vår empiri kan vi antyde at Danske Bank utfører prestasjonsledelse, da de er tydelige på mål og ønskede jobbprestasjoner. Ansatte i Danske Bank er ifølge våre informanter svært klar over hva som er gode og dårlige prestasjoner. Et annet viktig element i prestasjonsledelsessystemet er medarbeidersamtaler. Danske Bank bruker *MyTalk* som er et verktøy for medarbeidersamtale, hvor fokuset er på gjensidig tilbakemelding mellom leder og medarbeider på punkter som utvikling og forbedring.

Nytt i år er måten Danske Bank vurdere ansattes prestasjoner. Alle ansatte skal vurderes 50% på deres målbare prestasjoner, og 50% på atferd. Denne endringen frembrakte ulike reaksjoner hos våre informanter. Flertallet av lederne var fornøyde med det nye målesystemet, unntatt noen som mente den gamle måten hvor man vurderer kun på harde måltall var mest effektiv. HR understøttet denne endringen som noe nødvendig for banken, fordi man skal bli belønnet av å være en god lagspiller og godt menneske. Det nye fokuset kan trolig skape en splid i organisasjonskulturen til Danske Bank, da de ulike segmentene er uenig om den nye vurderingsformen. I lys av vår empiri tolket vi det som at bedriftsmarkedet var de som ønsket å bevare den gamle vurderingsmåten, fordi de opplevde det som nærmest umulig å vurdere atferd som en indikator. Derimot mente privatmarkedet at den nye vurderingsformen er et frisk pust inn i en næring hvor målbare prestasjoner er det som skiller *high* og *low performers*. Uenigheten om hvorvidt atferd burde utspille 50% av en ansatts vurderingsgrunnlag, bidro til ulik synspunkter om Danske Bank fremdeles har en prestasjonskultur. Noen av lederne mente at Danske Bank ikke har en prestasjonskultur da myke verdier ikke anses som en prestasjon. Derimot var det flere ledere som mente at selv med de nye målingene var fremdeles kulturen deres preget av prestasjoner, men på en annen måte. I teoribidragene som omhandlet prestasjonskultur, fant vi for det meste kun innslag av den «gamle» tankesettet og vurderingsformen til Danske Bank. Derfor er vi betenksomme om begrepet prestasjonskultur bør utvide sitt innhold og mening.

## 5.6 Hovedutfordringer

Funnene i denne studien peker på betingelser ved lederutviklingsprogram som kan være med på å påvirke prestasjonskultur. Lederutviklingsprogrammene i Danske Bank er formelle programmer hvor formålet er å utvikle sine ledere mot ønsket retning. Våre resultater ga oss et inntrykk av hvorvidt deltakerne i lederutviklingsprogrammene lærte noe av det som ble presentert. Felles for alle informantene var at praktisk utøvelse som rollespill eller erfaringsdeling var det som førte til læring. Dette var forventet før våre intervjuer ble gjennomført, fordi vi selv erfarer denne læringsformen som mest nyttig. Samtidig var det ikke overraskende at dette ga mest læring, da lederne er glad i å være delaktig, og snakke om sine opplevelser. Derimot forventet vi ikke at de fleste informantene reagerte negativt på lederutviklingsprogram på tvers av landegrenser. Våre funn indikerer at deltakere ved lederutviklingsprogram ønsker å være med andre deltakere fra samme region og gjerne fra samme segment. Dette fordi man har flere felles utfordringer og muligheter som kan diskuteres sammen med noen som forstår hvordan ting fungerer i sitt nasjonale segment.

For å vurdere om læringen som oppstår i et lederutviklingsprogram skaper en endring i for eksempel atferd eller arbeidsmåte, fikk vi varierende svar. I utgangspunktet forventet vi at mange deltok på programmene som en unnskyldning til å være sosial, men dette var ikke tilfellet hos de fleste av våre informanter. Informantene mente at lederutviklingsprogrammene var med å gi innsikt i lederrollen, og bevisstgjorde deres atferd. Varierende læringsvilje hos de ulike aldersgruppene var et funn vi ikke forventet. De yngste lederne i vår empiri var de som fikk mest utbytte av lederutviklingsprogrammene, mens de mer erfarne lederne mente at de kunne «plukke» ut det de selv mente var nyttig. Funnene avdekker også noe uventet i forhold til begrepet prestasjonskultur. Etter gjennomgang av teoribidragene valgte vi å inkludere et nytt forskningsspørsmål. Det nye forskningsspørsmålet viste til utvidet forståelse av begrepet prestasjonskultur. Funnene knyttet til prestasjonskultur var ikke en antakelse vi hadde på forhånd. Våre resultater viser at endringer i fokusområder og målesystemer i Danske Bank, kan være med å skape en annen forståelse av begrepet prestasjonskultur. Det var mer utfordrende enn først antatt å undersøke om lederutviklingsprogrammenes læring fører til endring i prestasjonskulturen i Danske Bank. Utgangspunktet i denne studien var at vi antok at Danske Bank hadde en prestasjonskultur. Kultur viser til en subjektiv forståelse, noe vi bemerket i denne studien. Informantene våre har ulik oppfatning om hvorvidt Danske Bank har en prestasjonskultur, og dette var noe uventet for oss.

En av våre hovedutfordringer var først og fremst tid. Våre resultater viser til en kort tidsperiode, noe som vil påvirke resultatene i denne studien. Det har vært en utfordring å ta for seg flere store temaer, som burde studeres over en lengre tidsperiode. Det ville vært hensiktsmessig å kunne kartlegge læring og endring forårsaket gjennom lederutviklingsprogrammer, over en lengre tidsperiode. Dette var ikke en «luksus» vi hadde til rådighet i denne studien. Både lederutvikling, læring og endring er kontinuerlige prosesser, hvor tid er en viktig forutsetning. Derimot har vi fokusert på lederutviklingsprogrammer som informantene allerede har deltatt på, for å kartlegge eventuelle effekter hos deltakerne og Danske Banks prestasjonskultur.

## 5.7 Implikasjoner

Hva betyr våre resultater? Studiet peker på forutsetninger og eventuelle mangler ved gjennomføring av lederutviklingsprogram. Videre viser funnene at lederutviklingsprogrammets innhold er med på å endre fokusområder i Danske Banks kultur. I denne studien bemerket vi skiller i de yngre og eldre aldersgruppene når det gjelder læringsvilje, praktisk anvendelse og foretrukket målesystem. Funnene vår viser at eldre ledere i segmentet bedriftsmarked har vanskeligheter med å gi slipp på gamle måter å måle ansatte, og mener at det tidligere systemet er mer effektivt. Videre var det de eldre lederne som følte minst effekt etter endt lederutviklingsprogram. Derfor kan et større fokus på generasjonsledelse være aktuelt i Danske Bank. Generasjonsledelse handler om å forstå den tiden enkelte ansatte kommer fra. Dette kan bidra til dypere forståelse på hvorfor endring er viktig, og hvordan eldre ledere skal lede sine ansatte i den tiden vi lever nå i dag.

Etter gjennomgang av teori og empiri ser vi at begrepet prestasjonskultur var med å skape forvirring hos våre informanter. Våre informanter hevder at prestasjonskultur opprinnelig forstås som en kultur med «spisse» albuer. Kulturen i Danske Bank har vært preget av konkurranse fremfor samarbeid og prestasjon fremfor ytelse. Danske Bank har i år endret hvilke kriterier en ansatt skal vurderes på. En større oppmerksomhet på holdninger, verdier og atferd som noe som kan måles, ga indikasjoner at begrepet prestasjonskultur har endret innhold og mening.

Derfor mener vi at et av de største funnene i denne avhandlingen er at begrepet prestasjonskultur bør revurderes eller utvides. Et par informanter mente at Danske Bank ikke hadde en prestasjonskultur lengre, da de assosierte begrepet med måling av kvantitative prestasjoner. Derimot følte flertallet av våre informanter en befrielse over at atferd hadde blitt et vurderingskriteriet. Det skal lønne seg å være behjelpelig, vennlig, endringsvillig og et godt menneske. De fleste av informantene mente at Danske Bank fremdeles har en prestasjonskultur, men at elementene atferd, holdninger og verdier burde inkorporeres i begrepet. Myke verdier som atferd og holdninger er også med på å gi gode prestasjoner, og kan dermed inkluderes i begrepets formulering. Dette vil kunne bidra til mer helhetlig representasjon av ansattes prestasjoner.

I neste kapittel vil trådene samles, og vi vil fremlegge en konklusjon.

## 6 Konklusjon

I dette kapitlet skal vi forsøke å samle trådene. Kapitlet skal evaluere om valgt design og metode har belyst temaene, forskningsspørsmålene og problemstillingen. Utgangspunktet for vår studie var å undersøke om lederutviklingsprogrammer skaper en endring i Danske Bank sin prestasjonskultur. I denne sammenhengen antok vi at Danske Bank har en prestasjonskultur, ut fra tidligere erfaring med organisasjonen. Med utgangspunkt i denne forståelsen ble følgende problemstilling valgt: «*Promoterer lederutviklingsprogram prestasjonskultur?*».

### 6.1 Evaluering av forskningsspørsmål

Vår studie adresserte fem forskningsspørsmål som vi ønsket å få svar på, eller gi indikasjoner i retning av et svar. Det første spørsmålet er knyttet til hvordan lederutviklingsprogram gjennomføres, og hvilken funksjon den har i Danske Bank. Lederutviklingsprogram i Danske Bank er interne og formelle program. Hovedfunksjonen til programmene er å utvikle lederne i den retningen banken ønsker å bevege seg mot. Det finnes ulike programmer for både nye og erfarne ledere, og flere av programmene er for alle ledere uavhengig av lokasjon, erfaring og segment.

Det andre forskningsspørsmålet er: Hvilken form for læring, og hvilket læringsutbytte oppnås i lederutviklingsprogrammene? Våre informanter mener at praktisk gjennomførelse av lederutvikling er den mest effektive læringsformen. Erfaringsdeling, kompetanse- og kunnskapsutveksling, og gjerne rollespill, var noen av elementene i programmene lederne satt størst pris på. Programmene har ifølge vår studie gitt ledere en mulighet å dykke dypere inn i sin lederrolle, noe som igjen har bidratt til en høy selvrefleksjon. Denne refleksjonen kommer godt med i samhandling med sine medarbeidere. Læringsutbytte var varierende for de yngre og eldre lederne. De yngste lederne var mer entusiastiske til å ta i bruk lærte arbeidsmetoder fra programmene. De erfarne ledere forklarte at de selv valgte metoder og verktøy som de mente var nyttig, og mente at læringsutbytte var størst hos de yngre lederne.

Det tredje forskningsspørsmålet er å se på hvilken måte, og i hvilket omfang læring fører til endring i organisasjonen. Vårt utgangspunkt for å se om læring i lederutviklingsprogram skaper en endring i prestasjonskultur, er utsagnet: «Man kan ikke si man har lært noe, hvis man ikke ser en endring i atferd eller arbeidsmåte». Først og fremst var alle lederne i Danske Bank svært opptatt av endring, så lenge endringen var konstruktivt og nyttig. Vår empiri antyder at lederutvikling ikke skaper en isolert endring i organisasjonen. Derimot gir lederutviklingsprogrammene et grunnlag for refleksjon over lederrolle, og ulike verktøy for å effektivisere arbeidsmetoder, noe som igjen vil skape en endring på hvordan lederne er mot sine ansatte. På lederutviklingsprogrammene ble det presentert hvilke fokusområder toppledelsen ønsket at lederne skulle ha. Dette resulterte til blant annet endringer i målesystemer, og dette har skapt en endring i organisasjonen.

For å besvare forskningsspørsmål fire og fem, har vi valgt å inkludere svarene sammen. Det fjerde spørsmålet er: Hvordan påvirker lederutviklingsprogram, læring og endring prestasjonskulturen? Det siste forskningsspørsmålet vi inkluderte er: Har begrepet prestasjonskultur endret innhold og mening? Lederutviklingsprogrammene i Danske Bank gir innsikt i hvordan banken ønsker at sine ledere skal utøve ledelse. Innholdet i lederutviklingsprogrammene gir en forståelse på hva som bør fokuseres på, i likhet med hvordan lederne skal opptre, og skape resultater med sine ansatte. Endringer i omgivelsene og hos kunder gjorde at Danske Bank så det som nødvendig å endre sine målesystemer. Endringen har blitt fokusområder i lederutviklingsprogrammene, og skal implementeres hos alle ledere og deres ansatte. Derimot mente noen informanter at denne endringen var for krevende, da endringen representerte et helt nytt fokusområdet enn tidligere. Nå skal alle ansatte måles 50% på målbare prestasjoner, og 50% på atferd. Dette var noe som igjen påvirket synet på Danske Bank sin prestasjonskultur, da begrepet i vår kontekst har fått en ny forståelse. Begrepet prestasjonskultur er basert på harde faktabaserte prestasjoner, men vår empiri viser til en annerledes forståelse grunnet nytt fokus i kulturen. Ifølge det nye målesystemet skal de ansatte bli belønnet av å være en god medarbeider, og hjelpe hverandre til å oppnå gode resultater. Denne nye forståelsen representerer en endring i selve begrepsfronten, men også i hva som kjennetegner Danske Banks nye *ways of working*. Lederutviklingsprogrammene lærer bidrar til å skape en endring i organisasjonen. Deretter vil prestasjonskulturen virke tilbake på innholdet og fokusområder i lederutviklingsprogrammene.

## 6.2 Samsvaret med tidligere forskning

I sum samsvarer våre funn med forskningsfronten slik den er beskrevet i kapittel 2. Imidlertid synes våre funn å peke ut over det tidligere forskning viser på følgende områder som omhandler både læring, målesystemer og prestasjonskultur. Våre funn viser at aldersforskjeller bidrar til å skape ulik vilje til læring. Eldre ledere mener at deres erfaring og kompetanse gjør at de selv kunne evaluere hva som var nyttig å lære og ikke. Dette er funn som ikke påvises av våre teoribidrag. Videre viser våre funn at Danske Bank har tatt i bruk nye målesystemer, hvor myke verdier skal inkluderes i den totale vurderingen av ansatte. Tidligere forskning på målesystemer fokuserer på måloppnåelser og KPI-er. Dette funnet er med på å skape en utvidet forståelse av begrepet prestasjonskultur, dens innhold og mening.

## 6.3 Begrensninger og muligheter

Begrensninger ved studiets design kan først og fremst være relatert til antall informanter som tidligere forklart i kapittel 3. Derav kan designet ha lagt begrensninger knyttet til generalisering, men hensikten med vår studie er ikke å oppnå store vitenskapelige fremskritt. Hensikten har vært å gi et bidrag til kunnskap om aktuelle temaer, som i vårt tilfelle var opplevelser fra deltakere i lederutviklingsprogram. Videre skal vi ikke unnvike at funnene i

vår case bærer noe form for usikkerhet. Det er vanskelig å unngå våre egne forforståelser og meninger relatert til funnene, derimot er dette noe vi har vært bevisst på i studiet.

Individuelle intervju som datainnsamlingsmetode kan være en styrke i vår forskning. Denne datainnsamlingen gjorde at informantene var klare over spørsmålene i gjennomføring av intervjuene, da oppfølgingsspørsmål ble presentert hvis noen misforstod spørsmålene. Derimot vil det være viktig å fremlegge at intervjuers tilstedeværelse under intervjuprosessen kan være med på å påvirke svarene.

Selv med begrensninger kan det tenkes at man ville funnet tilsvarende funn i lignende organisasjoner innen samme næring. Derimot bør alder, kultur, organisasjonsstørrelse og struktur tas i betraktning hos de andre organisasjonene. Andre forhold som bør tas i betraktning er demografiske forhold, da vår studie representerer ledere i Danske Bank Norge.

## **6.4 Fra hode til hale**

Vi skal i denne delen av oppgaven forsøke å trekke alle trådene sammen og presentere hver del av vårt studie. Denne avhandlingen tar for seg temaer som er dagsaktuelle, da vi har sett en utbredelse av lederutviklingsprogrammer i norske virksomheter. Det kan diskuteres om effekten av programmene skaper ønsket resultater, men har bedriftene råd til å la være? Lederutviklingsprogrammene skal være med på å gjøre dagens ledere bedre rustet til å drive fremtidens lederskap. Innledningsvis i denne avhandlingen var fokuset i stor grad adressert mot effekter av lederutviklingsprogram. Vi ønsket å se om læringen som oppstår i lederutviklingsprogrammene fører til varig endring i prestasjonskulturen.

For å belyse problemstillingens art valgte vi å fokusere på teori knyttet mot lederutvikling, læring, endring og prestasjonskultur. Vi presenterte en omfattende teorigjennomgang fordi temaene i denne oppgaven er store fenomener, hvor det kreves ulike perspektivnyanser. Etter gjennomgang av teoribidrag relatert til prestasjonskultur, bemerket vi noen mangler i dens innhold. Teori rundt prestasjonskultur er knyttet til hvorvidt man opp når kvantitative resultater i henhold til organisasjonens målsettinger. Av hensyn til endringer i organisasjoner og deres omgivelser, så vi det som hensiktsmessig å inkludere eventuelle endringer i begrepets formulering. Derav kom det frem et nytt forskningsspørsmål som skulle belyse den overordnede problemstillingen.

Opgavens utvikling og tidspunkt for gjennomføring av intervjuene, kan vi i ettertid se på som ikke helt optimalt. Dette er fordi man kunne rette spørsmålene mer presist inn mot teoribidragene, hvor vi på gjeldende tidspunkt ikke hadde fullstendig kunnskap over. Derimot ble det likevel stilt mange relevante spørsmål hvor vi fikk svar på det vi var på jakt etter.

Resultatene våre ga besvarelse av de aktuelle forskningsspørsmålene som ble kartlagt i kapittel 2.6. Derimot var det flere funn som vi ikke hadde forventet innledningsvis i avhandlingen. Resultatene pekte mot noen områder som vi rettet oppmerksomhet mot. Dette var funnene knyttet til læringsvilje i ulike aldersgrupper og ledererfaring. I våre funn fikk vi også uventet resultater knyttet til et helt nytt målesystem som ble implementert tidligere i år. Dette bidraget fra informantene skapte igjen en endring i fokusområdet på vår oppgave. Vi så

ulikheter med hvordan ledere i Danske Bank ønsket å vurdere sine ansatte, basert på deres ledererfaring og hvilket segment de befant seg i.

I vår drøftelse har vi gått dypere inn på teoribidragene til de ulike temaene, og deretter sammenlignet dette opp mot vår empiri. I dette kapittelet ble vi oppmerksom på teoribidrag som samsvarte med tidligere forskning, og empiri som vi ikke kunne understøtte med teori. Dette ble også presentert i kapittel 6.2. Hovedfunnene er at praktisk gjennomføring av lederutvikling er den læringsformen som skaper mest oppslutning i Danske Bank. Videre ser vi at informantene synes lederutviklingsprogrammene ga gode indikasjoner på hvilken retning banken ønsket å gå, og dypere forståelse av sin lederrolle. Både alder og segment viste ulik forståelse til innholdet i begrepet prestasjonskultur. Fokus på atferd, verdi og holdninger har skapt et behov for endring i deres målesystemer, noe som ikke alle var like fornøyd med. Derimot viser denne endringen hvorvidt Danske Bank kan identifisere seg som en prestasjonskultur. Fra vårt ståsted som forskere i denne studien forstår vi det slik at Danske Bank fremdeles kan kategoriseres som en prestasjonskultur, men innholdet i begrepet bør ut fra denne forståelsen revurderes eller utvides.

Vår problemstilling har vært å se på sammenhengen mellom lederutviklingsprogram og prestasjonskultur, og vi ønsket å prøve dette ut i en casestudie i Danske Bank. Vi har gjennom denne studien sett at bruken av lederutviklingsprogrammer er med å gi en dypere forståelse av ledernes rolle, noe som er særlig viktig i dagens endrende samfunn. Danske Bank tar i bruk 360-graders vurdering for å evaluere lederne sine, som igjen er med på å bestemme fokusområder det er viktig å belære lederne i lederutviklingsprogrammene. Ledere som ønsker å utvikle sitt lederskap potensial må aktivt søke læring, og lederutviklingsprogrammene gir en gylden mulighet til slik aktivitet. Det at ansatte i Danske Bank er åpne og mottakelige for læring, er noe som vil påvirke deres prestasjonskultur. Derimot er det viktig at denne læringen faktisk fører til endring, dersom det er formålet. Flere selskaper pryder seg med begreper som endringsvilje og tilpasningsdyktige, derimot har vi sett at endring i praksis ikke alltid er like enkelt for alle. Danske Banks nye fokus på atferd som et vurderingskriteriet, kan være med drive endringer fremover. Dette er fordi endringsvilje inngår i atferdskriteriet, og dersom man motsetter seg endringer kan det resultere i lavere score på atferden. Myke verdier som atferd og holdninger kan bidra til gode teambaserte prestasjoner, som igjen fører til en god prestasjonskultur. På denne måten ser vi at lederutviklingsprogrammer som gir lærings og endringsvilje, kan være med på å promotere prestasjonskultur.

## **6.5 Behov for ny forskning?**

Helt til slutt, har vi noen forslag til videre forskning. Dette vil vi nå legge frem i den avsluttende delen av denne avhandlingen. Underveis i vår studie var det tydelig at generasjonsledelse var noe Danske Bank burde fokusere mer på. Økt fokus på generasjonsledelse kan trolig gjøre det enklere å få alle ansatte med på den nye måten å arbeide på. Vi så i vår studie at aldersforskjeller hos ledere var noe som viste et stort skille på hvorvidt man lærte noe på lederutviklingsprogrammene, og om man synes det nye

målesystemet til Danske Bank var tilfredsstillende. Innenfor rammene av denne oppgaven ble det ikke mulig å undersøke dette nærmere. Dette er noe som kan være interessant å undersøke nærmere. Kan fokuset på generasjonsledelse føre til at ledere blir mer åpne for læring?

Vår studie er gjennomført innenfor en begrenset tidsperiode. Temaer som lederutvikling og endring er kontinuerlige prosesser hvor tid er en hygienefaktor. Våre informanter har vært deltakere i ulike lederutviklingsprogrammer. Vi har med dette hørt deres meninger og opplevelser rundt programmene. Det hadde vært interessant å kunne følge lederne i en lengre tidsperiode. I vår samtale med HR-avdelingen i Danske Bank fikk vi en forståelse av at det var umulig å vurdere lederutvikling fra et kost- nytteperspektiv. Dette var noe som gjorde det vanskelig for HR å selge inn hensikten med programmene. Finansnæringen er opptatt av harde tall, og det kan være enklere å se nytten ved programmene om man hadde hatt klare tall på effektene ved deltakelsen. Hvordan vurdere lederutviklingsprogram ut fra kost-nytte analyse?

Begrepet prestasjonskultur har i denne avhandling gjort oss som forskere oppmerksomme på begrepets innhold. Vår empiri viser at endringer ved målesystemer og fokuset på myke faktorer skaper et skille på hvorvidt man kan tilegne seg denne kulturforståelsen. Begrepet viser til en klar og tydelig måling av resultater. Endringer i næringen har skapt et nytt behov for måten å drive ledelse. Derimot har vi gjennom denne studien fremdeles et inntrykk av at Danske Bank har en prestasjonskultur, grunnet deres store fokus på KPI og prestasjoner. Her kunne det være interessant å ta forskningen lengre, og eventuelt omformulert eller utvidet begrepet prestasjonskultur. Vår forståelse fra denne studien viser at prestasjonskultur er en kultur som streber etter gode resultater, men hvor myke verdier som holdning og atferd er faktorer som er med på å påvirke de gode prestasjonene. Skaper endringer i samfunnet også endringer i hva som forstås som en prestasjon? Bør myke verdier også inkluderes i prestasjonskultur forståelse? Hvordan effektivt måle holdning, verdier og atferd i en prestasjonskultur?



## 7 Litteraturliste

- Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice* (Addison-Wesley series on organizational development). Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Asbjørnsen, A., Ogden, T. & Manger, T. (1991). *Skole- og opplæringspsykologi*. Fagbokforl.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Beckhard, R., & Pritchard, W. (1992). *Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations* (The Jossey-Bass management series). San Francisco: Jossey-Bass.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research: The logic of anticipation* (2nd ed.). Cambridge: Polity Press.
- Bottrup, P. (2002). *At skabe rum for læring i arbejdslivet*: I Knud Illeris (red.) *Udspil om læring i Arbejdslivet*. Roskilde: Universitetsforlag.
- Dysthe, O. (2001). *Dialog, samspel og læring*. Oslo: Abstrakt forl.
- Garvin, David A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Holdt Christensen, P. (2004). *Vidensdeling : Perspektiver, problemer og praksis*. Handelshøjskolens Forlag.
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Kirkpatrick, D.L (1987). Evaluation. I: R.L. Craig (red.) *Training and development handbook: A Guide to Human Resource Development*. New York: McGraw-Hill.
- Kotter, John P., & Schlesinger, Leonard A. (2008). Choosing strategies for change.(The Best of HBR)(Reprint). *Harvard Business Review*, 86(7 8), 130-139.

- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Lord, & Hall. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring* (3. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- McCauley, C., Van Velsor, E., & Ruderman, M. (2010). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (3rd ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM: 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (Vol. 2). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Nordhaug, O. (1998). *Måltrettet personalledelse: En grunnleggende innføring* (2. utg. ed.). Oslo: Tano Aschehoug.
- Piderit, S. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Schein, E (1985). *Organisasjonskultur og ledelse: Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media forl.
- Stenberg, J. (1987). *Resultatrettet ledelse: Målstyring i teori og praksis* (4. utg. ed.). Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Stensbøl, B. (2012). *Den gode prestasjonskulturen: Fra toppidrett til næringsliv*. Bergen: Fagbokforl.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforl.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations* (Foundations for organizational science). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Widerberg, K. (2005). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforl.
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (Eighth edition; Global ed., Always learning). Boston.

## 7.1 Internettkilder

Gagliardi, Eva. R (2018). Endringsvilje: Hvordan dra skeptikere inn i framtiden? Hentet 20. Januar 2019 fra <https://www.staminahelse.no/norsk-jobbhelse rapport/jobbhelse rapport-2018/endringsvilje-hvordan-dra-skeptikerne-inn-i-framtiden/>

Jordahl, A., & Midtun, E. (2002). Lederutvikling-virker det?; en evaluering av Solstrandprogrammet. Magma, 5(1), 75-87. Hentet 10. Februar 2019 fra <http://www.magma.no/lederutvikling-virker-det>

Ruud, V. (2016). Lederutvikling kan gå på helsa løs. Hentet 19. Januar 2019 fra <https://psykologisk.no/2016/12/lederutvikling-kan-ga-pa-helsa-los/>

Svartdal, F. (2018). Læring. I Store norske leksikon. Hentet 11. Juni 2019 fra <https://snl.no/l%C3%A6ring>

## 8 Vedlegg

### Vedlegg A: Intervjuforespørsel Ledere

#### FORESPØRSEL OM INTERVJU

I forbindelse med vår Masteroppgave i endringsledelse ønsker vi å invitere deg til et intervju. Det understrekes at deltakelse i intervjuet er frivillig, og at all informasjon og datamateriale behandles konfidensielt.

Vi er to studenter ved Universitetet i Stavanger, som skal skrive vår masteroppgave våren 2019. Det vi ønsker å undersøke med denne oppgaven er å kunne si noe om effektene av et lederutviklingsprogram, med fokuset på elementene *læring*, *endring* og *prestasjonskultur*. Da du som leder har deltatt på ulike lederutviklingsprogram i Danske Bank, mener vi at du kunne gi oss innsikt om programmene og ditt utbytte.

Vi tror at resultatene av vår forskning kan være verdifullt for fremtidig evaluering av lederutviklingsprogram, og i tillegg håper vi at det kan gi deg som deltakere en mulighet til å reflektere over temaer som blir gjennomgått i programmene.

Intervjuet vil ta rundt 45 minutter, og vil forhåpentligvis foregå ved et personlig møte. Telefonsamtale er også en mulighet hvis det skulle vise seg at personlig møte ikke kunne utføres.

Vi vil være svært takknemlige dersom du har mulighet til å sette av tid for å delta på intervju. Dersom du har anledning så ønsker vi at du svarer på epost [Cathrine.knag@outlook.com](mailto:Cathrine.knag@outlook.com) eller [cecilie\\_fosse@hotmail.com](mailto:cecilie_fosse@hotmail.com). Vi kan også nås på telefon 90292453 eller 95485595 hvis du har noen spørsmål angående intervjuet.

Med vennlig hilsen,

Cathrine Knag og Cecilie Fosse

## Vedlegg B: Intervjuforespørsel HR

### FORESPØRSEL OM INTERVJU

I forbindelse med vår Masteroppgave i endringsledelse ønsker vi å invitere deg til et intervju. Det understrekes at deltakelse i intervjuet er frivillig, og at all informasjon og datamateriale behandles konfidensielt.

Vi er to studenter ved Universitetet i Stavanger, som skal skrive vår masteroppgave våren 2019. Det vi ønsker å undersøke med denne oppgaven er å kunne si noe om effektene av et lederutviklingsprogram, med fokuset på elementene *læring, endring og prestasjonskultur*. Da det er HR som fasiliteter lederutviklingsprogrammene, ønsker vi å komme i kontakt med deg for å få en forståelse om intensjonen, målet og ønsket resultat ved gjennomføringen sett fra deres perspektiv.

Vi tror at resultatene av vår forskning kan være verdifullt for fremtidig evaluering av lederutviklingsprogram, og i tillegg håper vi at det kan gi deg en mulighet til refleksjon.

Intervjuet vil ta rundt 45 minutter, og vil forhåpentligvis foregå ved et personlig møte. Telefonsamtale er også en mulighet hvis det skulle vise seg at personlig møte ikke er mulig.

Vi vil være svært takknemlige dersom du har mulighet til å sette av tid for å delta på intervju. Dersom du har anledning så ønsker vi at du svarer på epost [Cathrine.knag@outlook.com](mailto:Cathrine.knag@outlook.com) eller [cecilie\\_fosse@hotmail.com](mailto:cecilie_fosse@hotmail.com). Vi kan også nås på telefon 90292453 eller 95485595 hvis du har noen spørsmål angående intervjuet.

Med vennlig hilsen,

Cathrine Knag og Cecilie Fosse

## Vedlegg C: Intervjuguide Ledere

### INTERVJUGUIDE LEDERE

Hei, vi heter Cathrine og Cecilie. Vi er mastergradsstudenter i Endringsledelse ved UiS, og skal skrive masteravhandling sammen. Vår veileder er Professor, Dr. Jan Erik Karlsen.

Takk for at du vil delta i vår intervju om lederutviklingsprogram!

Informasjonen du gir i intervjuet vil bli anonymisert så din identitet vil ikke bli knyttet til svarene dine. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet eller velge å holde tilbake informasjon som du har gitt. Vi vil benytte båndopptaker og intervjuet vil bli transkribert til tekst. Så snart dette er gjort vil selve opptaket bli slettet. Det er den måten UiS praktiserer intervjuer i bedrift og som følger nasjonale etiske retningslinjer.

Er dette greit for deg? Har du noen spørsmål før vi begynner?

### Hvordan gjennomføres og hvilken funksjon har lederutviklingsprogram for Danske Bank?

1. Hvem er med på lederutviklingsprogrammene og kan du beskrive tema/innhold i et typisk program?
  - Synes du at temaene eller oppbygning er relevant for deg som leder, og på hvilken måte?
2. Hvordan blir temaene på programmet valgt, og har du som leder noen innvirkning på det?
3. Hvilket forventninger har du i forkant av lederutviklingsprogram?
4. Gjør du deg opp noen tanker eller forberedelser før-/under et lederutviklingsprogram? (Gi eksempler)
5. Får du ny innsikt i hva du kan forbedre deg på i forhold til lederrollen?

### Hvilken form for læring og hvilket læringsutbytte oppnås i lederutviklingsprogrammene?

1. Forventer du at lederutviklingsprogrammet skal gi en ny arbeidsmåte?
  - Hvordan/Hva som gjør det?

2. Hva tenker du at hovedutbyttet i et lederutviklingsprogram er?
  - Take home message? Hva er de som oftest?
3. Får du en forståelse av hvilken kunnskap og atferd som skal tilegnes i løpet av kurset? (kan du utdype)?
4. Har det vært noen mangler i programmet, som du kunne ønske det ble fokusert på?

**På hvilken måte og i hvilket omfang fører læringen til endring i organisasjonen?**

1. Har lederutviklingsprogram skapt varige endringer i arbeidsmåte/atferd?
  - Hvis ja; På hvilken måte? Gi eksempler
  - Hva var det skapte endringene?
2. Hvilken reaksjon og holdning har du til å lære/endre ny arbeidsmåte/kunnskap? (Eventuell motstand og oppslutning)
  - Hvis positiv, hvorfor dette? Hvis negativ, hvorfor dette?
3. Føler du at lederutviklingsprogram bidrar til din egen utvikling (Hvorfor/Hvorfor ikke?)
4. Hva skjer i etterkant av et lederutviklingsprogram?
  - Blir dere debriefet?
  - Hvordan blir den nye kunnskapen dere har tilegnet dere i lederutviklingsprogram målt/vurdert?

**Hvordan påvirker lederutviklingsprogram, læring og endring prestasjonskulturen?**

1. Hva kjennetegner en god prestasjonskultur hos dere?
  - Hvordan motiveres dere å prestere på høyt nivå?
  - Læres en slik kultur i lederutviklingsprogrammer, eller mest i jobben?
2. Hvordan påvirker lederutviklingsprogrammet måten prestasjonsledelse utføres?

- Lærer dere nye metoder og teknikker, nye måter å samhandle på, koordinere osv, eller noe annet som påvirker prestasjonskulturer?
3. I hvilken grad er deres metode for prestasjonsledelse koblet til bedriftens overordnede visjon og strategi?
    - Er prestasjonsorientering skrevet inn i dokumenter om visjon og strategi?
  4. Dersom de ansatte ikke presterer som ønsket, hva gjør dere for å endre det?

Til sist; er det noe mer du kan tilføye utenom det vi har spurt om så langt?

Takk for ditt bidrag!



## Vedlegg D: Intervjuguide HR

### INTERVJUGUIDE HR

Hei, vi heter Cathrine og Cecilie. Vi er mastergradsstudenter i Endringsledelse ved UiS, og skal skrive masteravhandling sammen. Vår veileder er Professor Dr. Jan Erik Karlsen.

Takk for at du vil delta i vår intervju om lederutviklingsprogram!

Informasjonen du gir i intervjuet vil bli anonymisert så din identitet vil ikke bli knyttet til svarene dine. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet eller velge å holde tilbake informasjon som du har gitt. Vi vil benytte båndopptaker og intervjuet vil bli transkribert til tekst. Så snart dette er gjort vil selve opptaket bli slettet. Det er den måten UiS praktiserer intervjuer i bedrift og som følger nasjonale etiske retningslinjer.

Er dette greit for deg? Har du noen spørsmål før vi begynner?

#### **Hvordan gjennomføres og hvilken funksjon har lederutviklingsprogram for Danske Bank?**

1. Hva er formålet med et lederutviklingsprogram?
2. Hvem er med på lederutviklingsprogram og kunne du ha beskrevet tema/innholdet som blir presentert i et program?
3. Hvordan blir temaene valgt og hvilken rolle har dere i HR til lederutviklingsprogrammene?
4. Hvordan påvirker programdeltagelsen lederens utvikling?

#### **Hvilken form for læring og hvilket læringsutbytte oppnås i lederutviklingsprogrammene?**

1. Forventes det at lederutviklingsprogrammene gir en ny/bedre arbeidsmåte/atferd?
  - Utdyp/ eksempler
2. Hvilken kunnskap eller atferd skal tilegnes i løpet av et kurs?
  - Etter avslutning av kurset, hvordan spres kunnskapen ut i organisasjonen?
3. Har det vært noen tilbakemeldinger på mangler i programmene fra deltakerne?
4. På hvilken måte får organisasjonen utbytte av læringen som skjer på lederutviklingsprogram.

**På hvilken måte og i hvilket omfang fører læringen til endring i organisasjonen?**

1. Har lederutviklingsprogram skapt varige endringer i arbeidsmåte/atferd?
  - På hvilken måte (Gi eksempler)/ hva som har gjort det?
2. Hvordan blir et slik program møtt av deltakerne, eventuell motstand og oppslutning?
3. Hvordan brukes lederutviklingsprogram for å skape en endring i atferd?
4. Hvilke strategier brukes i etterkant av lederutviklingsprogrammene? Mtp, måling og vurdering av læringen som har tilegnes.

**Hvordan påvirker lederutviklingsprogram, læring og endring prestasjonskulturen?**

1. Hva kjennetegner en god prestasjonskultur hos dere?
  - Hvordan motiveres de ansatt å prestere på høyt nivå?
2. Hvordan påvirker lederutviklingsprogrammet måten prestasjonsledelse utføres?
3. I hvilken grad er deres metode for prestasjonsledelse koblet til bedriftens overordnede visjon og strategi?
4. Dersom de ansatte ikke presterer som ønsket, hva gjør dere for å endre det?

Da har vi gjennomført alle vår spørsmål, er det noe du ønsker å utdype eller tanker rundt temaene vi har gått igjennom?

Takk for ditt bidrag!

## Vedlegg E: Godkjenning NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

05.06.2019, 17:07



### NSD sin vurdering

#### Prosjekttittel

The sky is the limit- Lederutvikling

#### Referansenummer

755648

#### Registrert

04.12.2018 av Cecilie Fosse - ce.fosse@stud.uis.no

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Jan Erik Karlsen, jan.e.karlsen@uis.no, tlf: 51832273

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Cecilie Fosse, cecilie\_fosse@hotmail.com, tlf: 95485595

#### Prosjektperiode

02.01.2019 - 15.06.2019

#### Status

30.01.2019 - Vurdert

#### Vurdering (1)

---

##### 30.01.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet

about:blank

Side 1 av 3

med vedlegg den 30.01.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.