

**SNF ARBEIDSNOTAT NR. 80/02**

**LEDELSESUTVIKLING I  
NORSKE BEDRIFTER:  
HR-LEDERNES OG LINJELEDERNES  
SPRIKENDE OPPFATNINGER**

Anne Cathrin Haueng  
Paul Gooderham  
Birthe Kåfjord Lange

SNF-prosjekt 6480: "Lederutvikling i europeiske bedrifter"  
Prosjektet er finansiert av The European Commission

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS  
BERGEN, DESEMBER 2002  
ISSN 0803-4028

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale  
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.  
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale  
og i strid med åndsverkloven er straffbart  
og kan medføre erstatningsansvar.

## SAMMENDRAG

Et hovedfunn er at det er et relativt stort gap mellom HR-ledernes og linjeledernes oppfatning omkring ledelsesutvikling. Stort sett er linjeledernes oppfatninger atskillig mindre positive enn HR-ledernes. Ikke minst gjelder dette innvirkningen av ledelsesutvikling på bedriftens økonomiske resultater, graden ledelsesutvikling er forankret i bedriftens overordnede strategi og om bedriften evaluerer effekten av ledelsesutvikling. Et annet sentralt resultat er at fire av ti HR-ledere innrømmer at de har liten direkte innvirkning på bedriftens strategi.

## 1 INNLEDNING

### Bakgrunn

Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF) deltar i et europeisk forskningsprosjekt innen ledelsesutvikling som begynte våren 2002 og som går over to år. Prosjektet tar sikte på å generere kunnskap omkring **ledelsesutvikling** og hvilken innvirking dette har for bedriftens **ytelse** (deriblant bedriftens økonomiske resultater). Studien er et samarbeidsprosjekt mellom syv land i Europa: England, Frankrike, Tyskland, Danmark, Spania, Romania og Norge. Prosjektet er finansiert av ”Leonardo da Vinci – programmet”, opprettet av EU. Programmet ser behovet for generering av mer kunnskap omkring ledelsesutvikling og dens innvirking på bedrifter. EU-programmet har som målsetning at resultatene fra dette prosjektet skal ha direkte nytte for europeiske bedrifters ledelsesutvikling.

Prosjektets initiativtaker, den engelske organisasjonspsykologen, Chris Mabey, påpeker at utvikling av ledere med gode kvalifikasjoner er viktig for bedriften av følgende grunner:

1. kvalifiserte ledere er viktig for organisasjonens konkurranseevne (både nasjonalt og internasjonalt),
2. lederne er de som tar beslutninger i bedriften,
3. lederne er viktige i forhold til hvordan endringer blir ledet i organisasjonene, og
4. lederne er de som står for utvikling av en sterk organisasjonskultur som ivaretar både bedriftens samt de ansattes interesser.

Prosjektet er delt inn i to faser der denne rapporten utgjør en oppsummering av funnene fra den første fasen. Fase I består av en kvantitativ undersøkelse av 100 bedrifter i de respektive land og fase II av dybdestudier av et mindre utvalg av disse bedriftene.

I denne første fasen av prosjektet ble både personalledere og linjeledere intervjuet slik at for hvert land ble det gjennomført 200 intervjuer. HR Norge (foreningen for norske personalledere) bistod det norske prosjektet med informasjon om norske bedrifter og kontaktpunkt.

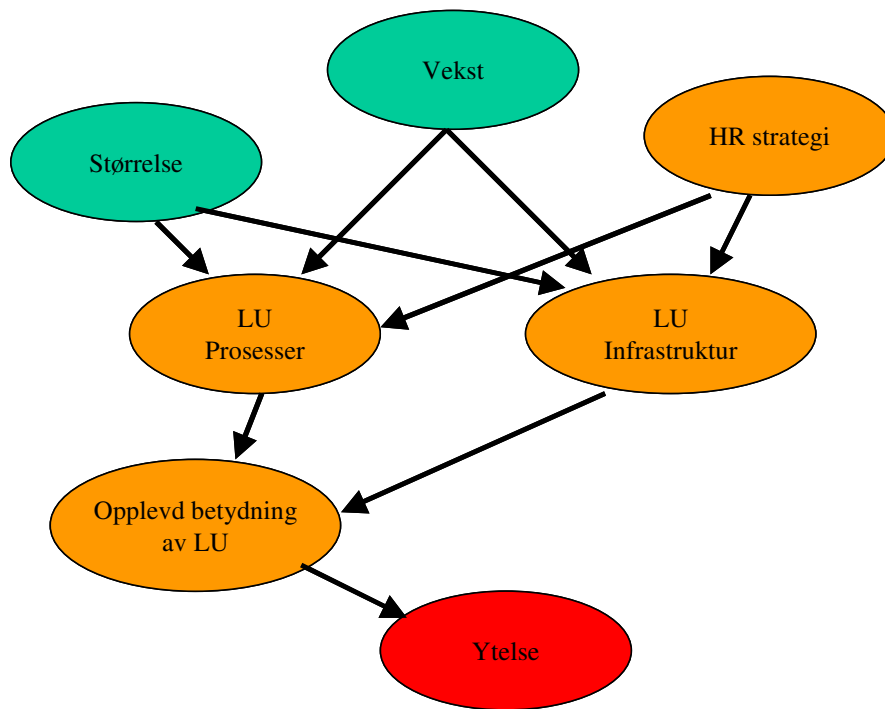
## **Formål**

I denne rapporten redegjør vi for kun for resultatene fra undersøkelsen gjennomført i Norge. Vi er spesielt interessert i å sammenlikne oppfatningene til HR-ledere og linjeledere i forhold til hvordan bedriftene gjennomfører ledelsesutvikling. Et overordnet funn i denne rapporten er at deres oppfatninger er ofte ganske ulike. Et annet tema vi ser på er forestillingene HR-lederene har om hvilke egenskaper er viktigste for å bli en god leder. Vi finner at de først og fremst vektlegger iboende evner, intern opplæring og arbeidserfaring fremfor formell utdanning eller ledelsesutdanning. Dette reiser en rekke spørsmål i forhold til hvordan bedrifter satser på og velger å gjennomføre ledelsesutvikling, og ikke minst hvilke konsekvenser dette har for aktører som retter seg inn mot kurs/etterutdanning av ledere. Et tredje tema gjelder gjennomføringen og evalueringen av ledelsesutvikling. Våre funn indikerer en viss tilfeldighet i begge tilfeller.

I dette notatet vil vi først gi et kort sammendrag av modellen som vår analyse gjør bruk av. Videre vil metoden vi har anvendt kort skisseres. Deretter vil vi presentere våre funn omkring følgende temaer: ledelsesutvikling, HR strategi, ledelsesutviklingsinfrastruktur, ledelsesutviklingsprosesser og opplevd betydning av ledelsesutvikling. En nærmere presentasjon av disse temaene blir gitt i neste kapittel hvor vi presenterer modellen som denne studien bygger på.

## **2 STUDIENS MODELL**

Modellen som danner grunnlaget for denne studien og dermed måten vi konstruerte spørreskjemaet på er basert på tidligere studier gjennomført av Chris Mabey. Modellen gjengis i et noe enklere format i figur 1. Kjernen i modellen er forestillingen om at ledelsesutviklingsprosesser og ledelsesutviklingsinfrastruktur påvirker den opplevde betydningen av ledelsesutvikling som i sin tur er utslagsgivende for bedriftens ytelse, blant annet i form av langsiktig profitabilitet. Med andre ord, modellen bygger på en antakelse om at ledelsesutvikling har en betydelig innvirkning på bedriftens resultater. Modellen antar at graden og kvaliteten på ledelsesutviklingsprosesser (LU Prosesser) og ledelsesutviklingsinfrastruktur (LU Infrastruktur) påvirkes av bedriftens HR strategi, størrelse og vekst.

**Figur 1** *Hva påvirker ledelsesutvikling (LU)?*

Som vi har tidligere indikert har vi i denne rapporten primært fokusert på HR strategi, LU prosesser, LU infrastruktur og opplevd betydning av ledelsesutvikling på bedriftsnivå. Blant annet har dette en pragmatisk begrunnelse. Som tabell 1 viser er det få variasjoner i *ytelse* i den forstand omsetning de neste tre årene blant de bedriftene i vårt utvalg.

**Tabell 1** *Forventet endringer i omsetning og antall ledere de neste tre årene i prosent*

	Omsetning	Antall ledere
Gå ned	3	15
Forbli den samme	24	74
Øke	72	11

Tabellen viser at de fleste bedriftene forventet økt omsetning og hadde ingen planer om å redusere antall ledere. Om dette skyldes skjevheter å vårt utvalg av bedrifter, eller svakheter med vår operasjonalisering av ytelse er vanskelig å avgjøre, men med så lite variasjon er det vanskelig for oss å fastslå noe om den direkte effekten av ledelsesutvikling på ytelse. Derimot

kan vi si noe om hvilken innvirkning HR-ledere og linjeledere mener ledelsesutvikling har på bedriftens resultater.

Det er interessant å merke seg at tabellen indikerer at blant de 72 prosent av bedriftene som forventer økt omsetning, er det bare 11 prosent som akter å øke antall ledere. Hva betyr dette for den fremtidige lederen? Innebærer dette mer ansvar eller kan det tenkes at på grunn av ”empowerment” av ansatte på lavere nivåer at behovet for ledere er avtakende?

Som pilene i figur 1 indikerer, er modellen en årsaks-virkning modell. Vår analyse er noe enklere enn modellen legger opp til i den forstand at vi ikke forsøker å inkludere kausalitet i vår analyse. Modellens funksjon for oss er at den utgjør en måte å få strukturert våre funn på.

I første omgang er vi opptatt av hvordan bedriftene forankrer ledelsesutvikling i forretningsstrategien, som i figuren over er **HR strategi**. Dette gjenspeiler det første temaet diskutert i kapittel fire. Her ser vi på i hvilken grad strategien omhandler satsing på ledelsesutvikling samt hvem som er ansvarlig for formulering av strategien for dette området.

Det andre temaet vi er opptatt av er **LU infrastrukturen** som muliggjør gjennomføringen av ledelsesutvikling i form av for eksempel avsatte ressurser til gjennomføring av diverse tiltak og aktiviteter. Videre ser vi på i hvilken grad **LU prosessene** omkring ledelsesutvikling gjenspeiler strategien samt hvem som har ansvaret for gjennomføring av strategien. Til slutt ser vi på i hvilken grad linjelederne har opplevd ledelsesutvikling som betydningsfull for seg selv samt bedriften, som i modellen er **opplevd betydning**. Her spør vi blant annet om man kan si at ledelsesutvikling har hatt betydning for bedriftens resultater.

Før vi går nærmere inn på resultatene vil vi gi en kort presentasjon av metoden vi har anvendt.

### 3 METODE

Totalt 100 norske bedrifter med to respondenter fra hver bedrift har deltatt i denne studien, det vil si alt 200 respondenter. Respondentene har henholdsvis vært en HR-leder i bedriften samt en linjeleder. De HR-ansvarlige er de medarbeiderne i bedriften som har sitt daglige virke innenfor personal- og organisasjonsutvikling. I de større bedriftene er dette typisk en person

som leder en personalavdeling og i de mindre bedriftene er dette enten administrerende eller en annen leder fra ledergruppen.

Denne studien forsøker ikke å gi et representativt bilde av ledelsesutvikling i norske bedrifter. I stedet er vi interessert i å se på bedrifter som har et bevisst forhold til ledelsesutvikling i den forstand at de har både en HR-leder eller ansvarlig og en viss satsing på lederutvikling.

Dermed var det naturlig for oss å bruke HR Norge for å komme i kontakt med slike bedrifter. Medlemsbedrifter av HR Norge representerer omkring halvparten av utvalget i denne studien. De resterende bedriftene er valgt tilfeldig ut fra bransjeoversikter.

Fremgangsmåten vår var å kontakte aktuelle bedrifter pr brev hvor vi ba om å få ringe tilbake for å avtale tid for gjennomføring av telefonintervjuet. Vi henvendte oss da til HR-ledere eller nærmeste ansvarlig for personalledelse. Intervjuene av HR leder tok omkring 20 minutter å gjennomføre. HR-ledere ble spurt om å oppgi navn på linjeledere hvorav vi gjennomførte et intervju med en av disse. Det at de ble anbefalt av HR-lederne bør tilsi at de linjelederne vi har snakket med er relativt godt informert om ledelsesutvikling i sine respektive bedrifter. Samtlige intervjuer ble gjennomført våren 2002

Ikke uventet var det resulterende utvalget skjevt i forhold til størrelse målt i antall ansatte (se tabell 2). Det vil si at små og mellomstore bedrifter er sterkt underrepresentert.

**Tabell 2** *Bedrifter fordelt på størrelse (antall ansatte)*

<b>Størrelse</b>	<b>Antall bedrifter</b>
0-99	22
100-249	25
250-499	19
500+	34

Derimot gikk vi inn for å styre utvelgelsesprosessen av bedriftene slik at utvalget ville være representativ i forhold til bransjestrukturen i det private næringslivet. Fordelingen av bedriftene pr bransje er gitt i tabell 3.

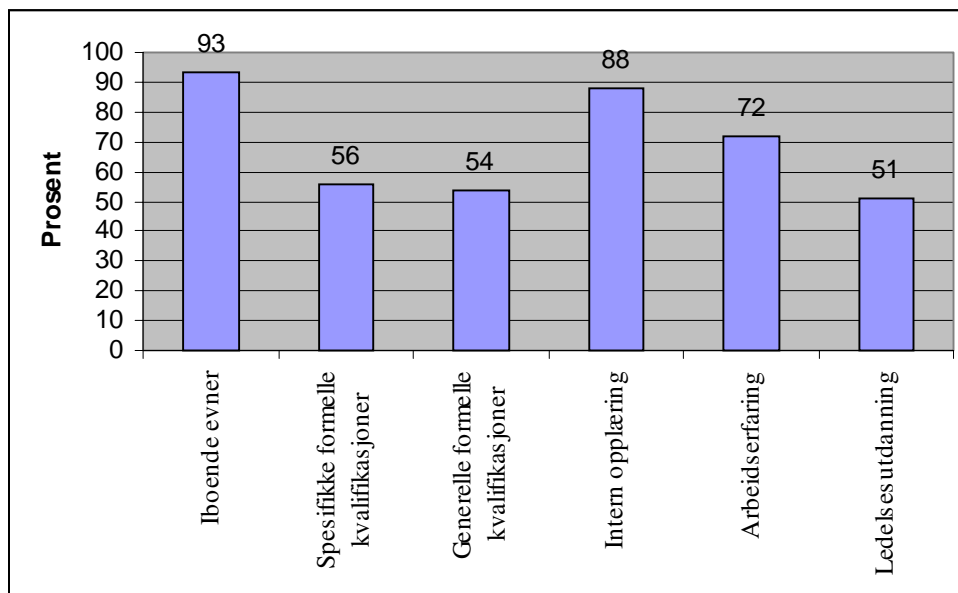
**Tabell 3** *Bedrifter fordelt på bransjer*

Bransje	Antall bedrifter
Produksjon/prosess	26
Distribusjon/transport	17
Servicenæringen	54

Vi vil i de resterende kapitlene i dette notatet presentere resultatene fra denne studien.

#### 4 LEDELSESUTVIKLING

I denne studien spurte vi HR-lederne om hvilke egenskaper eller kvalifikasjoner de mener er nødvendig for å bli en god leder. Figur 2 viser resultatene.

**Figur 2** *HR-ledernes oppfatning om hvilke egenskaper som er nødvendig for å bli en god leder*

Figuren viser at hele 93 prosent av HR-lederne mener at iboende evner er viktige skal en person kunne bli en god leder. Videre mener henholdsvis 88 prosent og 72 prosent at intern opplæring og arbeidserfaring fra arbeidsplassen er viktig. Derimot er det betydelig færre som anser formelle kvalifikasjoner eller videreutdanning for å være av betydning. Det kritiske



punkt for bedriftene er da først og fremst å ansette personer med de rette iboende egenskaper, sikre at disse får relevant erfaring fra jobben samt gi dem interne kurs. Hvordan samsvarer så faktorene som betinger gode ledere med hvordan bedriftene velger å utvikle sine ledere?

I forbindelse med ledelsesutvikling spurte vi HR-lederne hvilke metoder som ble brukt for utvikling og opplæring av lederne. Tabell 4 viser frekvensen av de metodene som er brukt i noen grad eller i stor grad.

**Tabell 4**      *Metodene brukt i noen eller stor grad i ledelsesutvikling (prosent)*

<b>Metoder</b>	<b>HR-ledere</b>
Interne programmer	62
Eksterne kurs, seminarer eller konferanser	58
Intern jobbotasjon	22
Ekstern utplassering	8
Mentoring/veiledning	23
E-læring	18
Formell etterutdanning	27

I tråd med funnene i figur 2 viser tabell 4 at bedriftene i hovedsak bruker interne programmer i forbindelse med ledelsesutvikling. Men tabellen viser at eksterne kurs, seminarer eller konferanser også brukes i nesten like stor grad, noe som tyder på en større ekstern orientering enn figur 2 gir inntrykk av. Det som er kanskje spesielt merkelig i forhold til figur 2 der arbeidserfaring vektlegges er hvor lite bruk det gjøres av intern jobbotasjon og mentoring/veiledning. I samsvar med figur 2 ser vi at formell etterutdanning, e-læring og ekstern utplassering brukes lite.

I gjennomsnitt oppga bedriftene at åtte dager pr leder pr år på slike aktiviteter, men det må understrekes at det var betydelige forskjeller mellom bedriftene i vårt utvalg.

### **Faktorer som kan virke hemmende for ledelsesutviklingsaktiviteter i bedriftene**

Vi har over sett på hva HR-lederne mener er viktig for å fremme gode ledere og hvilke metoder bedriftene benytter for ledelsesutvikling. På den annen side er det ikke alltid at man

faktisk får gjennomført ledelsesutvikling slik man hadde ønsket. Dermed spurte vi HR-lederne hva som forhindrer gjennomføringen av utviklingsaktivitetene i de respektive bedriftene. I tillegg stilte vi linjelederne de samme spørsmålene. Tabell 5 viser resultatene.

**Tabell 5** *Faktorer som kan virke hemmende for ledelsesutvikling (prosent)*

<b>Utsagn</b>	<b>HR-lederne</b>	<b>Linjelederne</b>
Kostnadene relatert til ledelsesutvikling	29	24
Mangel på støtte fra styret eller toppledelsen	12	30
Mangel på entusiasme fra lederne selv	29	32
Mangel på passende opplæringsmuligheter	23	21
Behov for å dekke for uteblitte kollegaer	29	37

Verken for HR-lederne eller linjelederne synes det å være noen enkeltstående hindringer som er spesielt hemmende for ledelsesutvikling. Blant linjelederne er det nesten tre av ti som mener at mangel på støtte fra styret eller toppledelsen utgjør et hinder for ledelsesutvikling. Videre mener hver fjerde linjeleder at kostnadene relatert til ledelsesutvikling er en hindring for gjennomføring av aktivitetene. Omtrent hver tredje linjeleder mener at mangel på entusiasme fra lederne selv er et hinder for ledelsesutvikling. Om dette har samsvar med at 37 prosent av linjelederne mener at man må dekke over for uteblitte kollegaer får vi ikke svar på her.

I motsetning til linjelederne er det få HR-ledere som synes at mangel på støtte fra toppledelsen eller styret utgjør noen særlig hindring for ledelsesutvikling. På den annen side mener nesten tre av ti HR-ledere at kostnadene, mangel på entusiasme fra lederne selv og tidsklemmen er vesentlige hindringer for ledelsesutvikling.

Så langt har er vi sett på noen generelle aspekter angående ledelsesutvikling i norske bedrifter. Dette er aspekter som i seg selv reiser en del interessante spørsmål som kan belyse bedriftenes

syn eller innstilling til ledelsesutvikling. De neste kapitlene i denne rapporten vil belyse de fire ulike temaene som illustrert i modellen i figur 1.

## 5 HR STRATEGI

I dette kapitlet er vi opptatt av å få innsikt i hvilken grad bedriftene har en klar forretningsstrategi og strategi for ledelsesutvikling. Vi er spesielt opptatt av i hvilken grad strategien for ledelsesutvikling er knyttet til den overordnede forretningsstrategien og i hvilken grad HR-lederne spiller en aktiv rolle i formuleringen av strategien.

Tabell 6 viser at nesten samtlige HR-ledere mener at bedriften har en klar forretningsstrategi og et betydelig flertall mener at personalutvikling er knyttet til forretningsstrategien. Derimot er det bare 60 prosent av HR-lederne som mener at de spiller en aktiv rolle i formuleringen av forretningsstrategien.

**Tabell 6** *HR strategi (prosent som er helt eller delvis enig)*

	<b>HR-ledere</b>	<b>Linjeledere</b>
Bedriften har en klar forretningsstrategi	92	78
Ledelsesutvikling er knyttet til forretningsstrategien	75	56
HR leder har aktiv rolle i formulering av forretningsstrategien	60	40

Tabellen viser imidlertid at linjelederne har en til dels ganske forskjellig virkelighetsoppfatning når det gjelder sentrale aspekter ved personalutvikling. For det første er det bare 78 prosent som mener at bedriften har en klar forretningsstrategi, kun 56 prosent som mener at personalutvikling er knyttet til bedriftens forretningsstrategi, og bare 40 prosent som oppfatter HR-lederen som aktiv i formuleringen av forretningsstrategien. Disse to siste funnene innebærer at linjeledere synes at personalutvikling og personalledelse er betydelig mindre integrert i bedriftens overordnede strategi enn er tilfellet for HR-ledere.

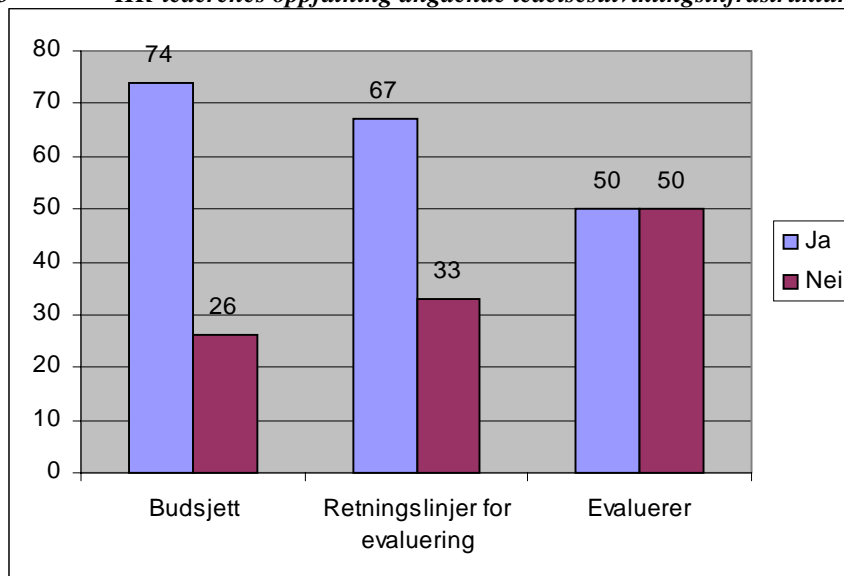
Følgende spørsmål vil være gjenstand for vår fremtidige forskning:

1. Hva er årsaken til at flere HR-ledere enn linjeledere mener at personalutvikling er knyttet til forretningsstrategien
  
2. I følge de fleste HR-ledere knytter bedriftene personalutvikling til forretningsstrategien, men kun 60 prosent mener at de selv har en aktiv rolle i formuleringen av strategien. Hvorfor har de som er ansvarlig for anvendelsen av strategien i forhold til bedriftens menneskelige ressurser en så pass svak rolle i forhold til strategiutvikling?

## 6 LEDELSESUTVIKLINGENS INFRASTRUKTUR

I dette kapitlet ser vi på i hvilken grad strategien for ledelsesutvikling er forankret i mer konkrete og spesifikke tiltak som vi omtaler som ledelsesutviklingsinfrastruktur. Som figur 3 viser oppgir nesten tre av fire HR-ledere at bedriften har et spesifikt budsjett for personalutvikling. Denne svarprosenten samsvarer med antall HR-ledere som mente at strategien for ledelsesutvikling er forankret i forretningsstrategien.

**Figur 3** *HR-lederenes oppfatning angående ledelsesutviklingsinfrastruktur*



Videre oppgir også 67 prosent av HR-lederne at bedriften har etablert retningslinjer for å kunne evaluere lederne. Slik sett er strategien for ledelsesutvikling jevnt over forankret i konkrete tiltak som budsjetter og evalueringssystemer.

Under infrastruktur spurte vi også om i hvilken grad bedriftene evaluerer effekten av sine ledelsesutviklingsaktiviteter på en systematisk måte. I forhold til dette var det bare 50 prosent av HR-lederne som var noe enig/sterkt enig i at bedriftene foretar slike evalueringer. Med andre ord er bedriftene mer tilbøyelige til å investere i ledelsesutvikling enn å evaluere effekten av den.

I tillegg ba vi linjelederne å komme med sin oppfatning av bruken av evaluering av effekten av ledelsesutvikling. Kun 37 prosent av de spurte linjelederne var noe enig/sterkt enig i at bedriftene evaluerer sine ledere på en systematisk måte, noe som underbygger inntrykket av at en betydelig andel av norske bedrifter ikke evaluerer effekten av sine investeringer i ledelsesutvikling.

## 7 LEDELSESUTVIKLINGSPROSESSER

I dette kapitlet fokuserer vi på i hvilken grad bedriften tar ansvaret for ledelsesutvikling gjennom ledelsesutviklingsprosessene. Tabell 7 viser oppfatningene til både HR-lederne og linjelederne i forhold til om bedriften tar ansvaret for ledelsesutvikling.

**Tabell 7** *Bedriften tar ansvaret for ledelsesutvikling (prosent)*

	<b>HR-ledere</b>	<b>Linjeledere</b>
Høy prioritet til utvikling av ledere	66	50
Bedriften tar det primære ansvaret for karriereutvikling hos sine ledere	75	56
Vi har et langsiktig perspektiv på utvikling av ledere	75	52
Har en planlagt karrierestruktur for ledere	47	44

Av tabell 7 ser vi at bare 66 prosent av HR-lederne mener at bedriften gir høy prioritert til utvikling av ledere og så få som 47% mener at det finnes planlagte karrierestrukturer for ledere. Med andre ord er mange HR-ledere kritiske til egen bedrifts ledelsesutviklingsprosesser. Det samme forholdet gjelder for linjelederne hvor henholdvis 50 prosent og 44 prosent var av den oppfatning at bedriften gir høy prioritering til utvikling av lederne og at de har en planlagt karrierestruktur for denne gruppen.

Til gjengjeld mener tre av fire av HR-lederne at bedriften tar det primære ansvaret for karriereutvikling hos sine ledere og at bedriften har et langsiktig perspektiv på lederutvikling. Det er særlig i forhold til disse to siste spørsmålene at linjelederne avviker i sitt syn fra HR-lederne. Bare omkring halvparten slutter seg til disse påstandene. En mulig forklaring på dette betydelige avviket er at de som sitter nært planleggings- og beslutningsfunksjoner i forhold til ledelsesutvikling i organisasjonen mener i større grad at planer er operasjonalisert.

## **8 OPPLEVD BETYDNING**

I dette kapitlet ser vi på i hvor stor grad linjelederne opplever satsing på ledelsesutvikling som betydningsfullt for bedriften. Her er vi opptatt av hvordan linjelederne opplever bedriftens strategiske fokus på ledelsesutvikling og om de faktiske prosessene omkring ledelsesutvikling gjenspeiles av strategien. Videre ser vi på hvordan linjelederne opplever at ledelsesutvikling har hatt en betydning for bedriften og om dette igjen har påvirket bedriftsresultatet. Tabell 8 viser hvilke spørsmål som ble spurt linjelederne for å belyse deres synspunkter omkring opplevd betydning av ledelsesutvikling i deres bedrifter.

**Tabell 8** *Linjelederenes synspunkter omkring opplevd betydning av ledelsesutvikling*

Spørsmål	Linjeledere
Organisasjonens retningslinjer for ledelsesutvikling er i tråd med forretningsstrategien	58 % Noe enig/sterkt enig
Utvikling og opplæring av ledere er knyttet opp mot organisasjonens kompetansebehov	70 % Noe enig/sterkt enig
Organisasjonens retningslinjer for ledelsesutvikling har suksess med hensyn til å utvikle ledere som bidrar til å oppnå bedriftens målsetninger	48 % Noe enig/sterkt enig
I løpet av de tre siste årene har ledelsesutvikling hatt en positiv innvirkning for min bedrift	68 % Noe enig/sterkt enig
I hvor stor grad har ledelsesutvikling påvirket resultatene i din bedrift	47 % I noe grad/stor grad

Tabell 8 viser at i alt 58 prosent var noe eller sterkt enig i at organisasjonens retningslinjer for ledelsesutvikling er i tråd med forretningsstrategien. Dette er i tråd med resultatet omkring linjeledernes oppfatning om i hvilken grad ledelsesutvikling er knyttet til forretningsstrategien hvor 56 prosent av linjelederne mente det var tilfellet (se tabell 6). Av disse resultatene kan vi konkludere med at i overkant av 40 prosent av linjelederne opplever at ledelsesutvikling ikke er forankret i bedriftens strategi.

På den annen side var det 70 prosent av linjelederne som var noe eller sterkt enig i at utvikling og opplæring av ledere er knyttet opp mot organisasjonens kompetansebehov.

I denne undersøkelsen stilte vi linjelederne tre spørsmål angående deres synspunkter omkring hvordan de opplevde at ledelsesutvikling har hatt betydning for bedriftsresultatet. Resultatene til disse spørsmålene som illustrert i tabell 8 viser at i alt 68 prosent av linjelederne var noe eller sterkt enig i at ledelsesutvikling har hatt en positiv innvirkning for bedriften. På den annen side viser tabell 8 at det var kun 48 prosent som var noe enig eller sterkt enig i at organisasjonen utvikler ledere som bidrar til å oppnå bedriftens målsetninger. Likeledes mente kun 47 prosent at ledelsesutvikling i noe eller stor grad påvirket resultatene til de respektive respondentenes bedrifter. Resultatene av disse spørsmålene tilsier at linjelederne opplever at ledelsesutvikling på den ene siden er positivt for bedriften, men på den annen side er det under halvparten som mener at den har konkrete innvirkninger på bedriftens resultatet.

Spørsmålene som ble stilt til HR-lederne omkring opplevd betydning av ledelsesutvikling var forskjellige med ett unntak, nemlig innvirkningen av ledelsesutvikling på bedriftens resultat. Igjen vi ser at HR-lederne og linjelederne har sprikende oppfatninger fordi hele 68 prosent av førstnevnte mener at ledelsesutvikling har hatt en positiv innvirkning på bedriftens resultater.

## **9 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON**

Vi har i dette notatet vært opptatt av i hvilken grad ledelsesutvikling er forankret i forretningsstrategien til norske bedrifter samt hvilke prosesser og metoder de anvender i gjennomføringen av ledelsesutvikling. Videre så vi på i hvilken grad strategien for ledelsesutvikling er forankret i konkrete og spesifikke tiltak og til slutt diskuterte vi i hvilken grad disse aktivitetene var oppfattet som betydningsfulle for bedriften.

Et hovedfunn er at det er et relativt stort gap mellom HR-ledernes og linjeledernes oppfatning omkring ledelsesutvikling. Dette gjelder både i forhold til forankringen av strategien for ledelsesutvikling samt medvirkning i utforming av strategien. Videre fant vi at det var et relativt stort gap i forhold til hvordan strategien ble opplevd utført i faktiske tiltak. Funnene kan kort oppsummeres i følgende punkter.

1. I denne studien ba vi HR-lederne velge ut linjelederne som representanter for bedriften til å delta i denne undersøkelsen. På tross av at vi kunne risikere å få navn på linjeledere som var meget velvillig innstilt i forhold til HR-lederens syn på ledelsesutvikling finner vi betydelige avvik i deres synspunkter. Det vil si at linjeledernes oppfatning omkring den faktiske fokus omkring ledelsesutvikling er atskillig mindre positiv.
2. Et annet resultat som er påpekt i denne rapporten er at et betydelig mindretall av HR-lederne har i liten grad noen direkte innvirkning på bedriftens strategi.
3. Videre finner vi at bare halvparten av bedriftene evaluerer effekten av satsingen på ledelsesutvikling.
4. Et fjerde sentralt funn er at mens de fleste HR-lederne mener at ledelsesutvikling er i relativt stor grad forankret i strategien, er andelen linjeledere som mener det samme betydelig lavere.



5. Vi finner at iboende evner oppfattes av HR-ledere som den viktigste egenskapen i forbindelse med utvikling av gode ledere. Man kan spørre seg om dette samsvarer med ledernes egne behov og om dette synet bidra til å skape et positivt miljø for ledelsesutvikling samt gi ansatte gode utviklingsmuligheter?
6. Endelig finner vi mens flertallet av HR-lederne mener at ledelsesutvikling har en positiv innvirkning på bedriftens resultater, er det under halvparten av linjelederne som deler denne oppfatningen.